



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA -
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA OPERADORA TURÍSTICA
CUSCUNGA TOURS CIA. LTDA. DEL CANTÓN QUITO,
PROVINCIA DE PICHINCHA PARA EL PERIODO 2017.

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA-
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

AUTOR: GUILLERMO SEBASTIAN NUÑEZ ROZALES

DIRECTORA: ING. RAQUEL VIRGINIA COLCHA ORTÍZ

Orellana–Ecuador

2023

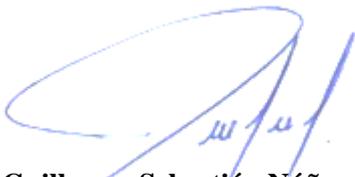
©2023, Guillermo Sebastián Núñez Rozales

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Guillermo Sebastián Núñez Rozales, declaro que el presente Trabajo de Titulación es de mi autoría y que los resultados de este son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Titulación. El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 22 de agosto de 2023



Guillermo Sebastián Núñez Rozales

C.C.: 180428329-7

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA –
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación; tipo: Proyecto de Investigación, **AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LA OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CIA. LTDA. DEL CANTÓN QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA PARA EL PERIODO 2017.**, realizado por el señor: **GUILLERMO SEBASTIÁN NÚÑEZ ROZALES**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. María Auxiliadora Falconi Tello PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		2023-08-22
Ing. Raquel Virginia Colcha Ortíz DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN		2023-08-22
Ing. Cristian Oswaldo Guerra Flores MIEMBRO DEL TRIBUNAL		2023-08-22

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo:

A Dios por darme la fuerza y sabiduría que necesitaba para realizar este trabajo. A mi amada esposa Cristina Mireya Gutiérrez Alvarado por su sacrificio y esfuerzo, por creer en mi capacidad, por siempre brindarme su comprensión, apoyo y amor. A mis hijas Fernanda Sarahi Núñez Gutiérrez y Juliette Alejandra Núñez Gutiérrez por ser mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día más y así seguir adelante en la lucha de un futuro mejor. A mis Padres, hermanos/as y familiares quienes con sus palabras de aliento no me dejaban de caer para que siguiera adelante y siempre sea perseverante y cumpla con mis ideales. A mis compañeros que sin esperar nada a cambio compartieron sus conocimientos, alegrías y tristezas y todas aquellas personas que durante estos años estuvieron a mi lado apoyándome y lograron que este sueño se haga realidad.

Guillermo

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haberme escoltado y guiado a lo largo de esta carrera por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad. Deseo del mismo modo expresar mi agradecimiento y gratitud a mi Tutora Ing. Raquel Colcha, Miembro del tribunal Ing. Cristian Guerra, por la confianza, apoyo, dedicación y por haber compartido conmigo sus sabios conocimientos sobre todo su amistad. Extiendo este agradecimiento a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y a sus Autoridades y docentes quienes me permitieron alcanzar uno más de mis objetivos personales.

Guillermo

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xi
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	5
1.1. Antecedentes investigativos.....	5
1.2. Marco teórico	6
1.2.1. Auditoría.....	6
1.2.2. Clasificación.....	7
1.2.3. Auditoría de Gestión	8
1.2.3.1. <i>Importancia.....</i>	9
1.2.3.2. <i>Objetivos</i>	10
1.2.3.3. <i>Alcance</i>	10
1.2.3.4. <i>Fases del proceso de Auditoría de Gestión</i>	11
1.2.3.5. <i>Norma ISO 19001</i>	13
1.2.4. Técnicas de Auditoría	14
1.2.4.1. <i>Técnicas Básicas.....</i>	16
1.2.4.2. <i>Cuantitativas.....</i>	17
1.2.4.3. <i>Cualitativas.....</i>	18
1.2.4.4. <i>De Control</i>	18
1.2.5. Hallazgos de Auditoría	19
1.2.6. Papeles de Trabajo	23
1.2.6.1. <i>Clasificación</i>	23
1.2.7. Índices y marcas de auditoría	25
1.2.7.1. <i>Índices de auditoría</i>	25
1.2.7.2. <i>Marcas de Auditoría</i>	26
1.2.8. Riesgos de Auditoría	28
1.2.9. Control interno.....	28
1.2.9.1. <i>Definición</i>	28
1.2.9.2. <i>Objetivos del Control Interno</i>	29

1.2.9.3.	<i>Componentes</i>	29
1.2.9.4.	<i>COSO III</i>	31
1.2.9.5.	<i>Evaluación del Control Interno</i>	32
1.2.10.	<i>Informe de Auditoría</i>	33
1.3.	Idea a defender	35
1.4.	Variables	35
1.4.1.	<i>Variable independiente</i>	35
1.4.2.	<i>Variable dependiente</i>	35

CAPÍTULO II

2.	MARCO METODOLÓGICO	36
2.1.	Modalidad de la investigación	36
2.2.	Tipos de investigación	36
2.2.1.	<i>Investigación de campo</i>	36
2.2.2.	<i>Investigación Descriptiva</i>	37
2.2.3.	<i>Investigación Explicativa:</i>	37
2.3.	Población y muestra	37
2.3.1.	<i>Población</i>	37
2.3.2.	<i>Muestra</i>	38
2.4.	Métodos, técnicas e instrumentos	38
2.4.1.	<i>Métodos</i>	38
2.4.2.	<i>Técnicas</i>	38
2.4.3.	<i>Instrumentos</i>	39

CAPÍTULO III

3.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN	40
3.1.	Análisis e interpretación de resultados	40
3.1.1.	<i>Resultados de la encuesta dirigida al personal de la Operadora de Turismo Cuscunga Tours Cia.Ltda</i>	41
3.1.2.	<i>Análisis general de los resultados de la encuesta al personal de la Operadora de Turismo Cuscunga Tours Cia.Ltda</i>	51
3.2.	Marco propositivo	52
3.3.	Título	52
3.4.	Contenido de la propuesta	52
3.4.1.	<i>Archivo permanente</i>	52

3.4.2. Archivo Corriente	83
3.4.2.1. <i>Fase I: Planificación Específica</i>	85
3.4.2.2. <i>Fase II: Análisis de las áreas críticas</i>	107
3.4.2.3. <i>Fase III: Comunicación de resultados</i>	125
3.4.2.4. <i>Fase IV: Matriz de Monitoreo</i>	137
CONCLUSIONES	145
RECOMENDACIONES	146
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1:	Diferencias entre la auditoría de gestión y la auditoría financiera	8
Tabla 1-2:	Clasificación de las técnicas de auditoría de gestión	16
Tabla 1-3:	Índices de Auditoría - Ejemplos.....	25
Tabla 1-4:	Ejemplos de marcas de auditoría	27
Tabla 1-5:	Componentes y principios del COSO III	32
Tabla 2-1:	Matriz de población	37
Tabla 3-1:	Perfil profesional.....	41
Tabla 3-2:	Materiales y recursos de trabajo.....	42
Tabla 3-3:	Control de recursos y bienes institucionales	43
Tabla 3-4:	Cantidad de personal en la institución	44
Tabla 3-5:	Funciones y procedimientos.....	45
Tabla 3-6:	Cumplimiento de actividades.....	46
Tabla 3-7:	Capacitación.....	47
Tabla 3-8:	Control, seguimiento y evaluación de actividades	48
Tabla 3-9:	Normativa Legal y Estructura organizacional.....	49
Tabla 3-10:	Auditoría de Gestión	50

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1-1:	Proceso de la Auditoría de Gestión	11
Ilustración 1-2:	Marcas de Auditoría - Ejemplos.....	26
Ilustración 1-3:	COSO III	31
Ilustración 1-4:	Proceso de evaluación el control interno.....	33
Ilustración 1-5:	Elementos básicos del informe de auditoría.....	34
Ilustración 3-1:	Perfil profesional	41
Ilustración 3-2:	Materiales y recursos de trabajo	42
Ilustración 3-3:	Control de recursos y bienes institucionales.....	43
Ilustración 3-4:	Cantidad de personal en la institución.....	44
Ilustración 3-5:	Funciones y procedimientos	45
Ilustración 3-6:	Cumplimiento de actividades	46
Ilustración 3-7:	Capacitación	47
Ilustración 3-8:	Control, seguimiento y evaluación de actividades	48
Ilustración 3-9:	Normativa Legal y Estructura organizacional.....	49
Ilustración 3-10:	Auditoría de Gestión.....	50

RESUMEN

La Operadora de Turismo Cuscunga Tours Cia.Ltda no cuenta con una normativa interna que permita controlar las actividades y operaciones, también se evidencia la inexistencia de un sistema de control interno que le permita a la empresa alcanzar sus objetivos, utilizar eficientemente sus recursos, y prevenir fraudes o la violación de principios y normas contables, fiscales y tributarias, por lo tanto, el objetivo de la presente investigación fue realizar una Auditoría de Gestión a la operadora turística Cuscunga Tours Cia. Ltda. del Cantón Quito, Provincia de Pichincha en el periodo 2017, para el mejoramiento de los niveles de eficiencia y eficacia de la institución. La metodología implementada tuvo un enfoque cuantitativo y cualitativo, se utilizó una investigación de campo, descriptiva y explicativa debido a que se requirió de un contacto directo entre el autor y el personal de la operadora para la aplicación de papeles de trabajos y cuestionarios, la población estuvo integrada por el gerente de la operadora y los empleados, entre los métodos, técnicas e instrumentos utilizados en la investigación fueron la observación directa y documental, guía de entrevista, encuesta y papeles de trabajo. Mediante la metodología aplicada se logró determinar que la aplicación de una Auditoría de Gestión a la Operadora Turística Cuscunga Tours Cia.Ltda, mejorará los niveles de eficiencia y eficacia en un nivel medio, la percepción que tienen los encuestados sobre la aplicación de la auditoría de gestión es positiva. En este contexto se concluye que la empresa no cuenta con la existencia de procesos normativos, en relación a la inexistencia de un manual de funciones y la desactualización de la normativa interna; además de la carencia de una planificación estratégica que dirija a la empresa al cumplimiento de sus objetivos.

Palabras clave: <AUDITORÍA DE GESTIÓN>, <CONTROL INTERNO>, <PROCESOS NORMATIVO>, <EFICIENCIA>, <PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA>.



23-10-2023

1860-DBRA-UPT-2023

ABSTRACT

The Cuscunga Tours Ltd. Co., Tourism Operator, does not have internal regulations that allow the control of activities and operations. It is also evident that there is lack of an internal control system that permits the company to achieve its objectives, use its resources efficiently, and prevent fraud or the violation of accounting, fiscal and tax principles and rules; therefore, the objective of this research work was to carry out a Management Audit of the tourism operator Cuscunga Tours Ltd. Co., Tourism Operator in Quito, Pichincha Province in the year 2017. This is to improve the levels of efficiency and effectiveness of the institution. The methodology implemented had a quantitative and qualitative approach. A descriptive and explanatory field research was used because direct contact was required between the author and the operator's staff for the application of working papers and questionnaires. The population was made up of the Operator's manager and the employees. The researcher used direct and documentary observation, interview guide, survey, and work papers as the methods, techniques and research tools. The applied methodology determined that the application of a Management Audit to the Cuscunga Tours Ltd. Co., Tourism Operator will improve the levels of efficiency and effectiveness at a medium level. The perception that the respondents have about the application of the management audit is positive. In this context, it is concluded that the company does not have regulatory processes. This means there is no functions handbook and the internal regulations are outdated; in addition, there is no strategic planning that directs the company to meet its objectives.

Keywords: <MANAGEMENT AUDIT>, <INTERNAL CONTROL>, <REGULATIVE PROCESSES>, <EFFICIENCY>, <STRATEGIC PLANNING>.



Lic. Luis Fernando Barriga Fray, Mgs.

CI. 0603010612

INTRODUCCIÓN

La Operadora de Turismo Cuscunga Tours Cia.Ltda.” es una empresa que brinda servicios orientados al turismo en la provincia de Pichincha. En base a una entrevista efectuada con sus directivos se identificaron varios inconvenientes administrativos, entre los cuales se encuentra: la incorrecta definición de los objetivos a corto, mediano y largo plazo, e inadecuados procesos de selección y capacitación del personal que labora en la operadora. En base al análisis de esta problemática, se consideró necesario efectuar un proceso de auditoría de gestión que permita mejorar los niveles de eficiencia y eficacia de los recursos de la institución. Como resultado del examen de auditoría se desarrolló el informe final, en el cual se plasmaron una serie de conclusiones y recomendaciones de carácter técnico las mismas que permitirán a sus directivos resolver los problemas encontrados en el proceso de evaluación del control interno.

En el presente documento se encuentra detallado el proceso metodológico de la auditoría planteada, así como sus resultados. Se encuentra dividido en tres capítulos cuyo contenido se describe a continuación:

Capítulo I: Constituye el marco teórico referencial que está conformado por antecedentes investigativos, fundamentación teórica y finalmente la idea a defender con sus respectivas variables de estudio.

Capítulo II: Este capítulo trata sobre el marco metodológico el cual se utiliza para el desarrollo de la investigación, aquí se determina la modalidad de la investigación, tipo de investigación, métodos, técnicas e instrumentos utilizados en el desenvolvimiento del presente estudio.

Capítulo III: Corresponde al marco de resultados y su discusión, dentro del cual se hallan los resultados de la recolección de datos cuyo análisis respectivo ha permitido la verificación de la idea a defender planteada, así como la ejecución de la Auditoría de Gestión a la Operadora de Turismo Cuscunga Tours Cia.Ltda, período 2017, en el mejoramiento de los niveles de eficiencia y eficacia.

Finalmente, se describen las conclusiones y recomendaciones alcanzadas mediante el desarrollo del proyecto de tesis, así como la bibliografía y anexos del mismo.

Planteamiento del problema

La Operadora de Turismo “Cuscunga Tours Cia.Ltda.” es una empresa orientada a brindar servicios al turismo emisivo y receptivo en la provincia de Pichincha. La empresa cuenta con una oficina que funciona en la ciudad de Quito en las calles Shirys N32-14 y Almagro, Ed. Torrenova, desde hace más de 20 años. La empresa está en funcionamiento bajo los lineamientos del Ministerio de Turismo del Ecuador.

El Ministerio de Turismo como ente regulador le ha otorgado a la empresa la categoría más alta de acuerdo a los servicios que presta tal como lo estipula los Artículos 16 y 19 de la Ley de Turismo según Registro Oficial 733 de 77 de diciembre de 2002. La operadora en la actualidad se encuentra en la categoría “A”, ya que los servicios turísticos que brinda la operadora son de calidad.

Sin embargo, los administradores de la empresa en los últimos meses han detectado varios problemas de índole administrativo, entre los cuales se destacan:

- El personal que labora actualmente en la empresa desconoce de manera concreta el objetivo planteado por la empresa que es “brindar una correcta asesoría en cuanto a los paquetes turísticos que oferta la operadora”, lo cual se ha hecho evidente en la falta de confirmación de muchos clientes que han solicitado información sobre los paquetes turísticos que oferta. Uno de las principales razones es que existen deficientes esquemas de selección y capacitación del personal que trabaja en la empresa, encontrándose la decisión de contratación en una sola persona, el “Administrador”, el cual ha contratado nuevo personal de acuerdo a lazos familiares y personales. Estas personas se encuentran desempeñando cargos de control sin la experiencia y capacitación que se requiere en las funciones que desempeñan.
- Falta de normativa interna que permita controlar las actividades y operaciones a las que se dedica la empresa. Es el caso del manual de funciones y procedimientos, así como de un plan estratégico organizacional.
- Inexistencia un sistema de control interno que le permita a la empresa alcanzar sus objetivos, utilizar eficientemente sus recursos, y prevenir fraudes o la violación de principios y normas contables, fiscales y tributarias.

Estos problemas han afectado el correcto funcionamiento de las actividades dentro de la operadora. Tomando en cuenta los inconvenientes anteriormente descritos se plantea la revisión técnica de las normas y procedimientos administrativos con los que labora la operadora, es decir,

el desarrollo de una Auditoría de Gestión a la entidad, con la finalidad de mejorar su eficiencia y eficacia.

Formulación del problema

¿Cómo incide la aplicación de un proceso de Auditoría de Gestión a la Operadora de Turismo Cuscunga Tours Cia.Ltda, período 2017, en el mejoramiento de los niveles de eficiencia y eficacia de los recursos de la operadora?

Delimitación del problema

Delimitación espacial

La investigación se llevará a cabo en la Operadora de Turismo Cuscunga Tours Cia. Ltda, misma que se encuentra ubicada en el Cantón Quito, provincia de Pichincha, en las calles Shirys N32-14 y Almagro.

Delimitación temporal

La presente propuesta se basará en el análisis de información administrativa del año 2017 correspondiente a manuales de funciones, organigrama estructural y funcional, planificación estratégica y reglamento interno de la empresa.

Objetivos

Objetivo General

Realizar una Auditoría de Gestión a la operadora turística Cuscunga Tours Cia. Ltda. del Cantón Quito, Provincia de Pichincha en el periodo 2017, para el mejoramiento de los niveles de eficiencia y eficacia de la institución.

Objetivos Específicos

- ✓ Evaluar el sistema de control interno de la organización, a través del sistema COSO III, para establecer los niveles de eficiencia y eficacia.
- ✓ Elaborar un programa de auditoría para la planificación y establecimiento de los objetivos a cumplir.
- ✓ Desarrollar el informe final de auditoría, el cual contenga conclusiones y recomendaciones, así como las correspondientes responsabilidades.

- ✓ Formular recomendaciones en base a los hallazgos encontrados en el proceso de la auditoría, a fin que se tomen medidas correctivas.

Justificación

La Auditoría de Gestión tiene como premisa examinar en forma detallada cada aspecto operativo de una organización, brinda a la administración de la empresa un documento donde se detallan las deficiencias y aspectos a mejorar en los procesos, a fin de que se logre cumplir las metas y objetivos planteados. Su aplicación nos permitirá evaluar la eficacia y eficiencia de cada una de las actividades administrativas de la empresa.

Mediante la Auditoría de Gestión se evaluará el sistema de control interno de la empresa, mediante la aplicación del COSO III. Teniendo en cuenta esta información se realizarán recomendaciones generales, las cuales se pondrán a consideración de la empresa.

Cabe indicar que en la operadora de turismo nunca se ha realizado un proceso de auditoría de gestión, lo cual permite llevar a cabo el presente proyecto de titulación; el personal administrativo de la empresa se encuentra muy interesado en sus resultados, por lo cual se ha comprometido en brindar el apoyo necesario.

Aunque los resultados que arroje este proceso no tienen la validez legal para los órganos de control, se convierte en un documento para el manejo y toma de decisiones de la operadora. Los principales beneficiarios de la ejecución del presente proyecto son el Gerente General y sus socios, como beneficiarios indirectos se encuentran los clientes internos y externos de la Operadora, ya que posterior a la ejecución de la auditoría la operadora contará con mejores procesos administrativos.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1. Antecedentes investigativos

En el trabajo de titulación de Cárdenas (2017) “Auditoría de Gestión a la Empresa ANDESEG, Andes Seguridad Cía. Ltda., cantón Riobamba, período 2015”, la autora se planteó “realizar una Auditoría de Gestión a la Empresa ANDESEG (...) que permita una mejora continua de los procesos de gestión y el logro de los objetivos institucionales” (p.6). En su desarrollo se aplicaron técnicas de investigación y auditoría como la encuesta, entrevista y observación, a fin de evaluar los procedimientos del sistema de control mediante la aplicación del COSO I. Se emplearon además indicadores de gestión a fin de medir el desempeño de los parámetros de eficiencia, eficacia y economía, lo cual demostró como principal hallazgo el incumplimiento de los principios de control interno en el área de talento humano. Mediante el informe final de auditoría la autora plasmó un plan de recomendaciones cuya aplicación tiende a mejorar la gestión administrativa, así como el logro de objetivos y metas de la empresa.

Por otra parte, Morocho (2016) en su proyecto de titulación “Auditoría de gestión a la Escuela Fiscal Mixta Primera Constituyente, del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, por el período académico septiembre 2011 a junio 2012” propone “realizar una auditoría de gestión en la Escuela Fiscal Mixta Primera Constituyente (...) para medir la eficiencia, efectividad, economía, ecología y ética en que fueron utilizados los recursos de la institución” (p.6). Para su desarrollo se aplicaron varias técnicas, como: encuestas, observación y comparación, a fin de recabar información veraz y confiable. Efectuó además un análisis situacional de la entidad, identificando debilidades y amenazas, y contrarrestando su nivel de impacto. Se evaluaron los procesos de control interno mediante la aplicación del COSO II a nivel administrativo, se elaboraron flujo gramas de los procesos y se aplicaron indicadores de gestión de eficiencia, eficacia, economía, ecología y ética para determinar sus niveles de cumplimiento, detectando las falencias y detallando las recomendaciones en el informe final de auditoría. Mediante dicho informe, la autora aportó al mejoramiento de la gestión administrativa y toma de decisiones, enfocándolo a la optimización de los recursos disponibles.

Finalmente, Aldaz (2015) en su trabajo titulado “Auditoría de gestión a la Empresa Systemarket de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2013” planteó como objetivo el “realizar la Auditoría de Gestión a la Empresa SYSTEMARKET (...) con la finalidad de aportar en la mejora de los procesos y toma de decisiones” (p.5). La autora aplicó las siguientes técnicas:

encuesta, entrevista y cuestionarios de control interno a través del método de COSO III; al evaluar los indicadores de nivel de confianza y riesgo, se encontraron en un nivel medio, siendo el nivel de confianza de 70,69% y el nivel de riesgo de 29,31%. Luego de haber realizado el análisis del cumplimiento de objetivos y metas planteadas la autora recomendó, mediante el informe final de auditoría, la implementación del manual de control interno, la implementación de manuales de funciones y cumplimientos de objetivos, creación de códigos de ética y valores, acordes a la normativa vigente y comunicados de organismos gubernamentales.

1.2. Marco teórico

1.2.1. Auditoría

Según Sandoval (2012) el término Auditoría se refiere al proceso de verificación de la confiabilidad y veracidad de la información financiera, administrativa y operacional; revisar que todas las operaciones de una compañía satisfagan los lineamientos, políticas y procedimientos bajo los cuales fueron planteados. La auditoría es un examen en el cual el auditor observa la exactitud, integridad y veracidad de los registros y documentos de una compañía pública o privada.

Puede definirse también como el proceso sistemático encargado de controlar, verificar e inspeccionar una determinada actividad, con la finalidad de contrastar una determinada información y sus documentos de respaldo, así como su adecuación a los criterios y normas pre-establecidas (Montaño H., 2015, p.7).

Por otra parte, Villardefrancos & Rivera (2006) manifiestan que “la auditoría constituye una herramienta de control y supervisión que contribuye a la creación de una cultura de la disciplina de la organización y permite descubrir fallas en las estructuras o vulnerabilidades existentes en la organización” (p. 54).

La auditoría entonces es, sin duda alguna, un proceso de control que puede ser realizado a varios niveles, a fin de establecer la veracidad y confiabilidad de la información de una empresa u organización e identificar fallas o vulnerabilidades, también se lo puede definir como una revisión de los procedimientos que se llevan en una empresa a nivel contable o laboral entre otros, para comprobar que se reúne una serie de requisitos establecidos.

1.2.2. Clasificación

Según Cuellar (2009) la auditoría puede clasificarse en base a dos perspectivas:

- Por el modo de ejercer la auditoría
 - Auditoría Externa
 - Auditoría Interna
- Por el área objeto de examen
 - Auditoría Financiera
 - Auditoría de Gestión
 - Auditoría de Cumplimiento
 - Auditoría de Control Interno
 - Auditoría Integral
 - Auditoría Informática
 - Auditoría Forense
 - Auditoría Ambiental
 - Auditoría Gubernamental (pp. 4-19)

A fin de establecer el ámbito estricto de aplicación de una auditoría de gestión, se han establecidos las principales diferencias de ésta respecto a la auditoría financiera.

La auditoría financiera está concebida para dar una opinión objetiva e independiente de que determinados estados representan fielmente una situación económico-financiera de una organización. Dicho informe está basado en los principios contables y presupuestarios generalmente aceptados; en base a estos principios, las opiniones del auditor son fácilmente previsibles y muy breves. El auditor no formula, en general, recomendaciones sobre la gestión de la empresa, y si lo hace, tales recomendaciones no se contienen en el cuerpo del informe o son de alcance limitado y sólo se refieren a la gestión contable presupuestaria y de cumplimiento legal, no considerándose como la base del informe. Finalmente, las auditorías financieras tienen carácter de periódicas.

La auditoría de gestión, por otra parte, examina las prácticas de gestión. No existen principios de gestión generalmente aceptados, que estén codificados, sino que se basan en la práctica normal de gestión. Los criterios de evaluación de la gestión se diseñan para cada caso específico, pudiéndose extender a casos similares. Las recomendaciones sobre la gestión son extensas y adaptadas al hecho fiscalizado, analizando las causas de las ineficiencias y sus consecuencias. Por

último, las auditorías de gestión son aperiódicas. (Redondo, Xavier, & Duran, 1996, p.2) (Redondo, Xavier, & Duran, 1996)

La auditoría de gestión se diferencia en muchos aspectos de la auditoría financiera; en la siguiente tabla se presenta un resumen con las principales diferencias:

Tabla 1-1: Diferencias entre la auditoría de gestión y la auditoría financiera

ASPECTOS	AUDITORÍA DE GESTIÓN	AUDITORÍA FINANCIERA
Objeto	Evaluar si los fondos comunitarios han sido utilizados con economía, eficiencia y eficacia.	Evaluar si las operaciones financieras se han ejecutado de manera legal y regular y si las cuentas son fiables.
Ámbito de aplicación	Políticas, programas, organizaciones, actividades y sistemas de gestión.	Operaciones financieras, contabilidad y procedimientos de control clave.
Base académica	Economía, Ciencias Políticas, Sociología, etc.	Contabilidad y Derecho.
Métodos	Varían en función de cada fiscalización.	Formato estándar.
Criterios de fiscalización	Mayor libertad de criterio para el auditor. Un criterio único para cada auditoría.	Menor libertad de criterio para el auditor. Criterios normalizados establecidos por la legislación y la reglamentación aplicable a todas las auditorías.
Informes	Publicación de informes especiales ad hoc. Estructura y contenido variables en función de los objetivos.	Informe anual. Más o menos estandarizado.

Fuente: (Tribunal de Cuentas Europeo, 2015, p.11).

Por lo que se mencionado anteriormente se puede concluir que la diferencia entre auditoría financiera y auditoría de gestión se puede entender fácilmente en función de los elementos que se auditan en cada auditoría. La integridad, integridad y precisión se auditan en una auditoría financiera en la que los auditores dan su opinión sobre si las declaraciones presentan una imagen fiel y veraz. La auditoría de gestión evalúa la calidad de la toma de decisiones y la eficiencia de la gestión. El éxito de estas auditorías siempre depende de qué tan objetivamente se puedan realizar.

1.2.3. Auditoría de Gestión

La auditoría de gestión es un proceso que se puede aplicar a toda una institución o parte de ella, y se relaciona a sus objetivos específicos. Este tipo de auditoría persigue tres propósitos

principales: estimar el funcionamiento, identificar oportunidades de perfeccionamiento y desarrollar recomendaciones de mejora. Por lo tanto la auditoría de gestión es un proceso que permite evaluar y examinar todas las actividades realizadas por una empresa u entidad (De Armas, 2012).

Según Maldonado (2011) la define como una acción fiscalizadora, la cual se orienta a examinar y evaluar el control interno y la gestión, a fin de determinar si el desempeño de una entidad se ha realizado bajo los criterios y principios de: eficiencia, efectividad y economía (p.17). Dichos criterios se definen a continuación (Maldonado M. , 2011)

- **Eficiencia:** Consiste en lograr la utilización más productiva de bienes materiales y de recursos humanos y financieros.
- **Eficacia:** Se refiere al grado en que los programas están consiguiendo los objetivos propuestos.
- **Economía:** Está relacionado a los términos y condiciones con los cuales se adquieren bienes y servicios, en cantidad y calidad apropiadas, así como en el momento oportuno y al menor costo posible. (p. 23-24)

Definiendo estos conceptos de una perspectiva personal se puede indicar que la auditoria de gestión es un proceso para examinar y evaluar las actividades realizadas, en un sector, entidad, programa, proyecto u operación con el fin, dentro del marco legal, de determinar su grado de eficiencia, eficacia y economía, y por medio de las recomendaciones que al efecto se formulen, promover la correcta administración del patrimonio público

1.2.3.1. *Importancia*

La importancia de la auditoría de gestión radica en el control de la gestión de una empresa en sus distintos niveles, y el grado de efectividad frente a las metas y objetivos trazados. En este sentido persigue el objetivo de establecer un control a la eficacia, eficiencia y economía de las empresas y organizaciones.

Su importancia se relaciona a la necesidad de comprobar el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa, conocer a fondo el uso y control de los recursos personales y productivos, evaluarlos y, de ser necesario, modificarlos para mejorar el negocio y así alcanzar la máxima eficiencia.

La auditoría de gestión le permite a la dirección de la empresa lograr una administración más eficaz, permitiendo establecer deficiencias y aspectos a mejorar en los procesos para conseguir la rentabilidad y el crecimiento empresarial. Permite conocer el nivel real de la administración y situación de la empresa; es una herramienta que ayuda a asesorar a la gerencia y los guía en la adaptación necesaria hacia las metas que surjan en un contexto cambiante. (De Arriaga, 2014)

Cuando existen procesos de reorganización o reestructuración, o ante fluctuaciones del mercado o cambios legislativos, resulta adecuado efectuar una auditoría de gestión. Es una herramienta que permite tomar medidas correctivas cuando se producen diferencias entre la expectativa y los resultados. Se puede acudir a una auditoría de gestión si una empresa cae en gastos excesivos o ante el incumplimiento de proyectos. Realizarla con cierta periodicidad es útil para mantener un control regular sobre la empresa, permitiéndola crecer y consolidarse, optimizando el uso de los recursos. (De Arriaga, 2014)

De las definiciones antes expuestas, se puede concluir que la importancia de la auditoría de gestión radica en evaluar el nivel de adecuación de las organizaciones con sus objetivos, políticas, instrucciones y procedimientos ya establecidos. Facilita la eficacia, eficiencia y economía de los sistemas de control de la gestión. Evalúa la veracidad, uso y seguimiento de los distintos informes de dirección.

1.2.3.2. *Objetivos*

Según Blanco (2012), dentro de los objetivos principales de la auditoría de gestión se pueden señalar los siguientes:

- Identificar lo adecuado en cuanto a la organización de la entidad
- Verificar la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas
- Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos
- Verificar la existencia de métodos o procedimientos de operación y eficiencia de los mismos
- Comprobar que los recursos sean utilizados adecuadamente (p. 403)

1.2.3.3. *Alcance*

La auditoría de gestión examina en forma detallada los procesos operativos, administrativo y financieros de las instituciones, en tal virtud el alcance de este proceso se debe considerar los siguientes aspectos:

- Si la entidad consiguió los objetivos propuestos
- Medición del grado de confiabilidad
- Control de legalidad del fraude
- Evaluación del ambiente y mecanismos de control

1.2.3.4. Fases del proceso de Auditoría de Gestión

La auditoría de gestión se desarrolla generalmente en cinco fases. La siguiente imagen muestra la interacción de cada una de ellas:

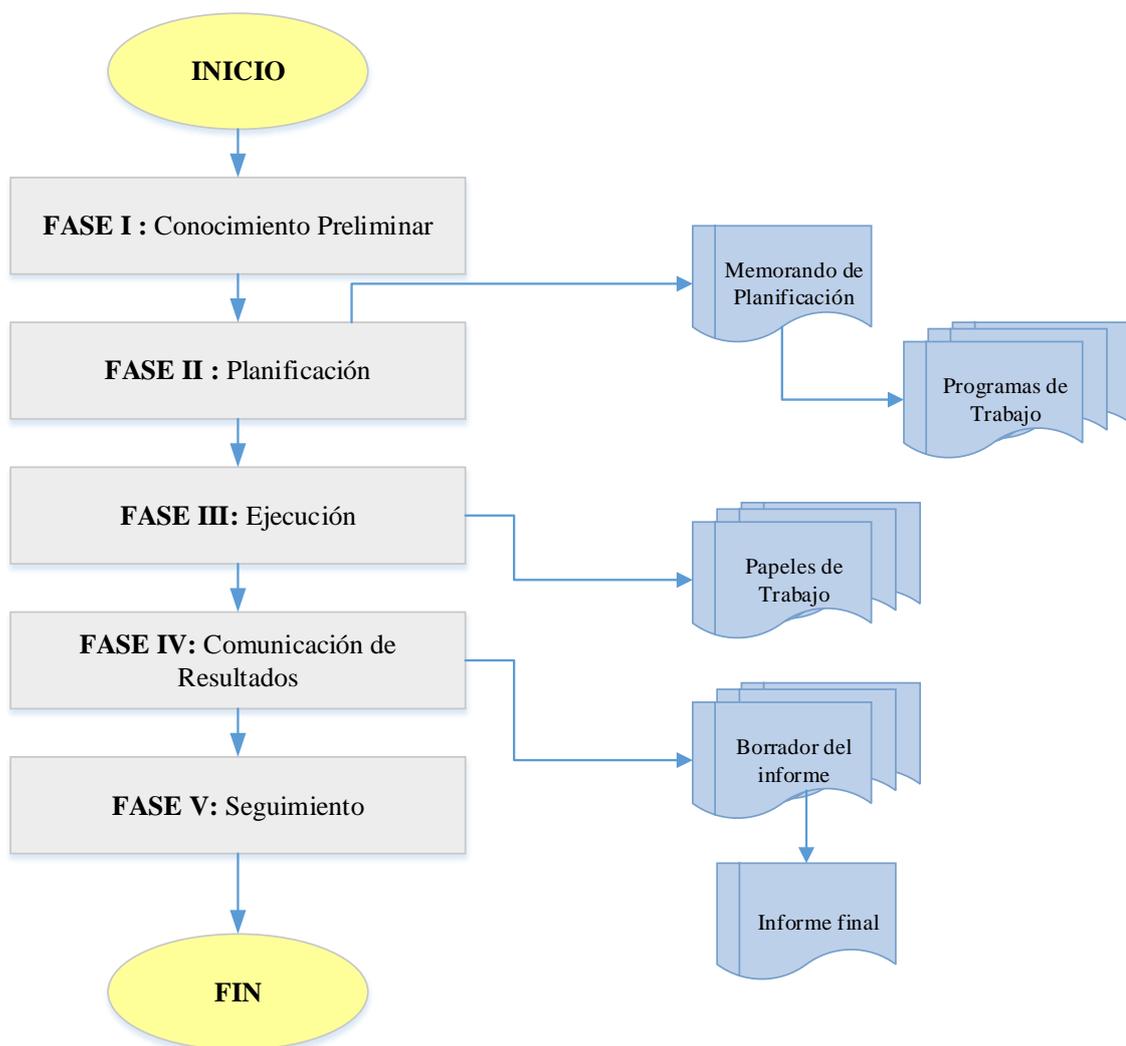


Ilustración 1-1: Proceso de la Auditoría de Gestión

Fuente: (Contraloría General del Estado del Ecuador, 2001, p. 128).

Fase I – Conocimiento Preliminar- Su objetivo es familiarizarse con el entorno de la institución. Como resultado, el auditor poseerá la documentación requerida para la planificación del proceso de auditoría. Dentro de las actividades inmersas en esta primera fase, se encuentran:

- Realizar visita(s) de observación a la entidad
- Revisar papeles de trabajo
- Determinar indicadores
- Detectar el FODA
- Evaluar la estructura de control interno
- Definir el objetivo y estrategia de la auditoría

Fase II – Planificación. - Su objetivo es establecer la planificación sobre la cual se desarrollará la fase de ejecución de la auditoría, considerando como base la evaluación del control interno de la entidad u organización auditada. Dentro de las actividades inmersas en esta segunda fase, se encuentran:

- Analizar la información y documentación recabada.
- Evaluar el control interno por componentes.
- Elaborar memorando de planificación y programas de trabajo.

En cuanto a la evaluación del control interno, ésta permite identificar los puntos fuertes y débiles de la organización, así como calificar sus riesgos. En su desarrollo se aplican varios instrumentos, tales como: cuestionarios de control interno, hojas narrativas, flujo diagramación y matrices de calificación de riesgos basados en el marco COSO.

Fase III – Ejecución. - Se basa en un examen profundo a las áreas críticas de la organización, las cuales se identificaron en la fase anterior, a fin de obtener los hallazgos de auditoría. Dichos hallazgos se deben describir en base a los siguientes atributos: Condición, criterio, causa y efecto. Dentro de las actividades inmersas en esta tercera fase, se encuentran:

- Aplicar programas de trabajo.
- Preparar papeles de trabajo.
- Desarrollar hojas resumen de los hallazgos, por componente.
- Definir estructura del informe.

Fase IV – Comunicación de Resultados. - En esta fase el auditor redacta un informe en el cual se comunican los hallazgos identificados a la entidad auditada. El auditor además incluirá sus recomendaciones para la solución de los problemas detectados. Dentro de las actividades inmersas en esta cuarta fase, se encuentran:

- Redactar borrador de informe
- Realizar lectura de informe
- Obtener criterios de la entidad
- Emitir informe final, síntesis y memorando de antecedentes.

Fase V – Seguimiento. - En esta fase se plantean estrategias y un plan de trabajo, con el objetivo de que la entidad implante las recomendaciones del auditor. La comprobación de la ejecución de dicho plan puede realizarse después de uno o dos años.

1.2.3.5. Norma ISO 19001

La Norma ISO 19001:2002 describe, entre otros aspectos, los principios de auditoría y la gestión de programas de auditoría para la realización de auditorías de sistemas de gestión de la calidad y auditorías de sistemas de gestión ambiental. La ISO 19001:2002 entonces define las directrices para la Auditoría de los Sistemas de Gestión de la Calidad y/o Medio Ambiental (Subía, 2012).

La norma establece las siguientes actividades básicas para la realización de una auditoría de sistemas de gestión (Subía, 2012):

- a) *Apertura de auditoría:* Su objetivo es programar la realización de la auditoría, en base al conocimiento de los recursos disponibles y un primer acercamiento a la entidad auditada. Dentro de los procesos a desarrollarse en la apertura de auditoría, se encuentran:
- Designación del auditor líder
 - Definición de los objetivos, alcance y criterios de auditoría
 - Facilidad para la realización de la auditoría
 - Elección del equipo auditor
 - Contacto inicial con el auditado
- b) *Revisión de la documentación:* Con el fin de determinar la facilidad para la realización de la auditoría, el auditor identifica en esta fase la existencia de la documentación requerida para su

realización. De manera adicional, se puede establecer la conformidad del sistema de gestión aplicado.

- c) *Preparación de la Auditoría:* Dentro de esta fase se consideran las actividades que permiten:
- La preparación del Plan de Auditoría
 - Asignación de las tareas al equipo auditor
 - Preparación de los Documentos de Trabajo
- d) *Realización de Actividades de Auditoría:* En esta fase se desarrollan las actividades direccionadas a encontrar e informar los hallazgos y conclusiones de auditoría; entre las cuales se cuentan:
- Reunión de apertura.
 - Recopilación de información
 - Generación de hallazgos
 - Preparación de conclusiones de auditoría
 - Reunión de cierre.
- e) *Conclusión del Informe de Auditoría:* El objetivo de esta fase es finalizar el proceso de auditoría, mediante la realización de las siguientes actividades:
- Elaboración del informe de auditoría
 - Aprobación del informe de auditoría
 - Distribución del informe de auditoría
- f) *Finalización de la auditoría:* Contiene las actividades orientadas a definir el destino de la información y documentación generada durante el proceso de auditoría, misma que debe verificarse con anterioridad. Estas actividades se relacionan con el programa de auditoría ejecutado, normas legales externas e internas.
- g) *Realización de las actividades de seguimiento:* Son las actividades que se realizan para verificar el cumplimiento de las acciones correctivas propuestas en el plan de mejora, y la eficacia en la aplicación de las mismas.

1.2.4. Técnicas de Auditoría

Los procedimientos y técnicas a aplicar son principalmente de carácter general, destinados a la detección de problemas y puntos débiles en las entidades auditadas. Permiten el análisis de estos

puntos débiles a fin de mejorarlos, no pudiendo ser tan concretos como en la auditoría financiera, donde el fin mucho más claro (la imagen fiel de un patrimonio y de sus variaciones).

En la fase de planeamiento y programación, el auditor establece las técnicas a emplear, cuándo y cómo hacerlo. Las técnicas seleccionadas se convierten finalmente en los procedimientos de auditoría. Algunas de las técnicas aplicadas en las auditorías financieras son (Contraloría General del Estado del Ecuador, 2003, p. 207):

Técnicas de verificación ocular:

- Comparación
- Observación
- Revisión Selectiva
- Rastreo

Técnica de verificación verbal:

- Indagación

Técnica de verificación escrita:

- Análisis
- Conciliación
- Confirmación

Técnicas de verificación documental:

- Comprobación
- Computación

Técnica de verificación física:

- Inspección

En una auditoría de gestión, los objetivos que pueden plantearse a un auditor pueden ser muy amplios. Por ejemplo, un incremento del control en un almacén, la implantación de un sistema que racionalice tareas y segregue funciones; el establecimiento de un procedimiento que descargue tareas a los directivos, permitiéndoles ganar tiempo; la creación o mejora de un sistema de archivo; el incremento de la productividad, entre otros. Cualquier revisión o trabajo puede ser considerado dentro del campo de la auditoría de gestión, siempre que mejore la eficiencia o la eficacia, utilizando los procedimientos adecuados a la consecución de los objetivos planteados. Por tanto, podemos definir los procedimientos de auditoría de gestión como los trabajos,

verificaciones, comprobaciones, revisiones, etc. a realizar por el auditor para formarse una opinión sobre la eficiencia, eficacia, y economía de la gestión y operatividad del ente auditado, obteniendo la evidencia necesaria y suficiente (Redondo, Xavier, & Duran, 1996, p.2). Como parte de las técnicas de auditoría de gestión se consideran los siguientes:

Tabla 1-2: Clasificación de las técnicas de auditoría de gestión

CLASIFICACIÓN	TÉCNICAS
Básicas	Entrevistas Cuestionarios Observación Documental Observación Directa
Cualitativas	Evaluación del estilo y calidad Estudio de las relaciones interdepartamentales Análisis del clima de trabajo Conocimiento del entorno jurídico-laboral de la entidad auditada
Cuantitativas	Revisiones analíticas Análisis de superficies Indicadores de personal Evaluación de los recursos Análisis de flujos Técnicas de análisis económico
De Control	Implantación de un sistema de control Evaluación Seguimiento

Fuente: (Redondo, Xavier, & Duran, 1996, pp.5-9).

A continuación, se describe el empleo de cada una de las técnicas y procedimientos de la Auditoría de Gestión (Redondo, Xavier, & Duran, 1996, pp. 6-9):

1.2.4.1. *Técnicas Básicas*

- a) *Entrevistas:* Las entrevistas son instrumentos fundamentales en las auditorías de eficiencia, eficacia y economía, ya que permiten obtener la mayor cantidad posible de información e ideas no contempladas inicialmente en la elaboración de los programas de auditoría.
- b) *Cuestionarios:* Fundamentalmente, sirven para configurar la información básica, por lo que es aconsejable completarla o contrastarla con la observación de hechos o registros.
- c) *Observación documental:* Su principal objetivo es la recopilación de la información gráfica existente respecto al objeto de estudio. Permite la obtención de información de cualquier documento considerado importante (informes, memorias, reportajes, expedientes, etc.)

Como ventajas se puede señalar que facilita la concreción de los objetivos de auditoría, sirviendo de soporte válido a la evidencia, pero supone normalmente un elevado esfuerzo de selección, ordenación y clasificación.

- d) *Observación directa*: Consistente en analizar espacios físicos, distribuciones de almacenes, oficinas, detección de medios materiales, o también situaciones, relaciones, etc. En definitiva, se centra en todo aquello que permita una visión de conjunto del entorno en el que se realiza la auditoría de gestión.

1.2.4.2. *Cuantitativas*

Las técnicas cuantitativas permiten establecer índices en algunos casos sobre la realidad o situaciones estudiadas.

- a) *Revisiones analíticas*: Éstas permiten, a través de la comparación de datos, detectar variaciones ilógicas, posibles pérdidas de recursos, evoluciones, tendencias, etc, aunque precisan de otras técnicas de apoyo que den consistencia y evidencia a lo detectado.
- b) *Análisis de superficies*: Incluye el estudio de variables de proporción o de distribución de superficies. Presenta la ventaja de proporcionar indicadores válidos para la toma de decisiones, aunque precisa de planos y medidas, que en ocasiones no existen, debiendo dedicar tiempo a las mediciones y cálculos, es decir, precisan de elementos técnicos no siempre manejables con facilidad.
- c) *Indicadores de personal*: Pueden ser muy diversos, desde indicadores de asistencia, de productividad, de rotación, de sustituibilidad, etc.
Junto a estos indicadores, si la entidad posee un archivo del personal con sus datos personales es posible efectuar estudios que permitan conocer sus capacidades y permitir unas asignaciones de tareas lógicas.
- d) *Evaluación de los recursos*: La evaluación de los recursos utilizados en una determinada actividad es un aspecto importante para valorar la eficiencia y la economía de una entidad, determinando si son los necesarios y suficientes para la realización de la actividad, detectando excesos o defectos en su aplicación y evaluando las condiciones de adquisición.
- e) *Análisis de flujos*: Permite plasmar gráficamente actividades, procesos y sistemas, posibilitando el análisis de cada unidad o área orgánica en las que se estructura la entidad a auditar. Para ello hay que entender cada área como una unidad en relación con el entorno, atravesada por flujos de inputs y outputs.
- f) *Técnicas de análisis económico*: Estas técnicas incluyen, los procedimientos de elaboración de presupuestos, así como el posterior cálculo de desviaciones técnicas y económicas. Se basa en el cálculo de tendencias y análisis comparativos con otras entidades del mismo sector o

con empresas de diferentes sectores. Es importante que la empresa disponga de un buen sistema de archivo, con el fin de poder acceder a los datos históricos.

1.2.4.3. *Cualitativas*

Las técnicas cualitativas están relacionadas a problemas que pueden surgir de carácter no cuantitativo, como los conflictos interdepartamentales, el entorno la calidad de los outputs, etc. aplicando las técnicas que se consideren más convenientes para eliminar los problemas. Estas técnicas incluyen:

- a) *Evaluación del estilo y calidad*: Tiene como objetivo el conocer y obtener evidencia suficiente sobre el tipo de dirección que existe, la calidad de los trabajadores y técnicos, así como la existencia o no de liderazgos. Esta técnica es útil para evaluar la capacidad del personal, pudiendo detectar carencias de formación, empleados con necesidades de reciclaje, etc, pero precisa complementarse con técnicas básicas y pueden, además, existir sesgos por miedos, rencores, etc.
- b) *Estudio de las relaciones interdepartamentales*: Representa el estudio de los tipos de grupos que operan en la organización o entidad, delimitando sus objetivos, expectativas y grado de cohesión. Su aplicación es útil para mejorar el control de los procesos y flujos de información, así como de las personas con mayor capacidad de liderazgo e influencia sobre los procesos de decisión.
- c) *Análisis del clima de trabajo*: El objetivo de este análisis es conocer el nivel de motivación y compenetración de los empleados en relación a los objetivos planteados por los responsables de dicha unidad. Si se presenta algún conflicto, el auditor ha de proponer las mejoras y recomendaciones necesarias para solucionarlos, por lo que, de alguna manera, es aconsejable que posea unos ciertos conocimientos psicológicos.
- d) *Conocimiento del entorno jurídico-laboral de la entidad auditada*: Se trata de una evaluación, actual o futura, del capital humano que posea una empresa, así como la revisión del entorno jurídico en que se desenvuelve la entidad, debiendo evaluarlo atendiendo principalmente a las actuaciones de los técnicos cuyas responsabilidades puedan tener consecuencias legales, por ello, es una técnica que entra en aspectos normalmente problemáticos.

1.2.4.4. *De Control*

El objetivo de estas técnicas es detectar las desviaciones que se puedan haber producido y tomar las medidas correctoras oportunas. Las fases de que constan estas técnicas son:

- a) *Implantación de un sistema de control*: El objetivo principal de este procedimiento es la detección de las diferencias producidas entre los datos obtenidos y los objetivos previstos, con el fin de corregir las desviaciones que se produzcan. Esta técnica de implantación es importante, ya que, si no se consigue, las siguientes fases no podrán llevarse a cabo.
- b) *Evaluación*: Supone un diagnóstico de los errores o divergencias surgidos y su importancia. Para ello, se comparará el desarrollo real con el previsto, obteniendo una valoración de la eficacia del sistema implantado. Este procedimiento consiste en buscar unos indicadores de eficiencia y de eficacia, que permitan medir el nivel inicial de partida, antes del comienzo de la auditoría, con el objetivo de poder valorar los incrementos, o decrementos en su caso, que se produzcan a partir de dicho momento; detección de los puntos fuertes y débiles de la organización y comparación de la situación real con los indicadores previstos, determinando el nivel de desviación existente.
- c) *Seguimiento*: Permite detectar los aciertos y errores del programa de actuación implantado, con el objetivo de superar los problemas, errores o puntos débiles detectados, buscando entonces medidas correctoras e incorporándolas a futuros trabajos.

1.2.5. Hallazgos de Auditoría

Según Fernández (2006) la palabra hallazgo, dentro de la Auditoría de Gestión, se aplica a cualquier situación deficiente y relevante que se determine por medio de la aplicación de las técnicas y procedimientos de auditoría, la cual debe estructurarse en base a los atributos de condición, criterio, causa y efecto, y además según el interés de la entidad auditada.

Al describir un hallazgo el auditor primeramente debe indicar el título del hallazgo, luego los atributos, a la opinión de las personas auditadas sobre el hallazgo encontrado, posteriormente indicarán su conclusión sobre el hallazgo y finalmente hará las recomendaciones pertinentes. Es conveniente que los hallazgos sean presentados en hojas individuales.

La evidencia que encuentra el auditor sobre el hallazgo debe ser organizada de manera que contenga los cuatro atributos del hallazgo de auditoría. Su redacción deberá realizarse en párrafos separados y rigiéndose al ordenamiento señalado en estos elementos (Maldonado H. , 2016):

Condición. - Según (Maldonado H., 2016, p.1) la “condición” se refiere a lo que es, lo que sucedió. Comunica los hechos que el auditor encontró y que indican que no se cumplió con las normas requeridas. Los objetivos de la auditoría determinarán el tipo de evidencia que se recogerá de manera que ésta pueda servir de base para afirmar el hecho.

La condición se refiere a la realidad encontrada. En sí, puede definirse como las situaciones deficientes identificadas por quien audita en relación con una operación, actividad o transacción. La condición debe reflejar el grado en que los criterios están siendo aplicados. La condición puede ser un criterio que no se está aplicando o logrando, pero también puede ser que se esté aplicando, pero se logra parcialmente.

El auditor debe asegurarse de que la evidencia:

- Sea suficiente, idónea, pertinente y relevante;
- Que esté sustentada en trabajos completos; y,
- Sea objetiva. Cuando el auditor va a desarrollar el hallazgo comparará la condición (los hechos, lo que es) contra los criterios (lo que debe ser).

Criterio. - Se refiere a la norma estandarizada con la cual se evalúa la situación. Algunos ejemplos de criterios que sirven de referencia para evaluar son: leyes, reglamentos, cláusulas de contratos o convenios, instructivos, procedimientos, normas de control interno, principios de contabilidad, opinión de un experto o el juicio del auditor con base en sus conocimientos y experiencia. Los criterios varían de acuerdo con la exigencia de su cumplimiento. (Maldonado H., 2016, pp.1, 2)

El criterio establece el “cómo debe ser”, considerando normas, leyes o reglamentos aplicables a una situación determinada. Son las normas o parámetros empleados por el auditor para medir la condición, por lo tanto, permiten evaluarla. Hay dos clases de criterios (Maldonado H., 2016, pp.1, 2):

El Criterio Estándar es el de mayor fuerza. Ejemplos:

- Las Leyes
- Acuerdos
- Los reglamentos
- Normas, principios y guías de aplicación general
- Contratos
- Las metas y objetivos programáticos
- Planes de trabajo

Los criterios indirectos o implícitos

- Los conocimientos profesionales
- La experiencia
- El medio ambiente

- Las destrezas personales
- Las pruebas de mayor eficiencia y economía;
- El sentido común
- Los usos y costumbres

Cuando se hace referencia a disposiciones legales, comunicaciones, actas u otros documentos, es importante transcribir íntegramente los artículos o la normativa legal citada, y verificar su vigencia al momento del análisis.

Causa. - Se define como la razón por la cual ocurrió la condición, es decir, por la cual no se cumplió el criterio o norma establecidos.

Qué originó la diferencia encontrada. Describe la razón fundamental por la cual ocurrió la situación. (¿Por qué sucedió?). Es lo que motiva el incumplimiento el criterio. La determinación de la causa ayuda al auditor a desarrollar las recomendaciones de manera que sean efectivas para que las faltas no se repitan. Investigue la causa, pregúntela por escrito y obtenga la respuesta en igual forma, del porqué de lo sucedido. Ejemplos de Causas (Maldonado H., 2016, p.2):

- Inobservancia voluntaria o involuntaria de leyes o reglamentos
- Falta de planificación y organización
- Escasez de recursos humanos, materiales y financieros
- Supervisión inadecuada;
- Ausencia de comunicación de las decisiones y de las normas;
- Falta de eficiencia en el control interno;
- Inconsistencia en la aplicación de disposiciones legales y reglamentarias;
- Falta de adiestramiento del personal;
- Falta de instrucciones precisas;
- Guías inadecuadas, obsoletas, imprácticas, no divulgadas o divulgadas en forma inapropiada;
- Deshonestidad, descuido, negligencia o falta de interés por parte del personal
- Asignación indebida de responsabilidades

Efecto. - Qué efectos puede ocasionar la diferencia encontrada. Son los resultados adversos, reales, potenciales que obtiene el auditor, al comparar la condición y el criterio respectivo. Por lo general, se representa como la pérdida de dinero o en eficiencia y eficacia, a raíz de la falta de aplicación de los estándares establecidos o por el fracaso en el logro de las metas y objetivos.

Se refiere al resultado observable o la consecuencia de no haber cumplido con uno o más criterios y lo que ello ha significado para la institución o el interés público. Si una situación examinada no tiene efectos negativos reales o potenciales sobre los objetivos programáticos, no hay hallazgo. En ocasiones no se pueden corroborar los efectos pasados, pero se puede identificar futuros efectos (potenciales). Si se identifica algún efecto potencial, el auditor realizará los procedimientos necesarios para determinar si se incurrió en errores, irregularidades o actos ilegales, esto incluye, entre otros procedimientos, someter una consulta sobre la tipificación de delitos.

Los efectos sirven también para convencer a la entidad auditada de la necesidad de tomar medidas para implantar las recomendaciones formuladas al respecto. A continuación, se citan algunos parámetros que permiten determinar los efectos en un hallazgo: Es necesario identificar la importancia del efecto, eficiencia, economía, efectividad son algunos parámetros para medir el efecto (Maldonado H., 2016, p.3).

Los efectos generalmente se expresan en términos cuantitativos como son:

- Dólares
- Unidades de tiempo (horas, minutos, días, semanas, meses)
- Unidades de producción
- Número de los procedimientos
- Procesos
- Transacciones.

Los efectos pueden estar dados por algunos de los siguientes ejemplos:

- Pérdida de ingresos
- Gasto Indebido
- Inefectividad en la realización del trabajo
- Inseguridad para juzgar si lo que se hace es lo propio o lo correcto
- Inefectividad, impropiedad o inutilidad de la información contenida en los registros
- Pérdida de activos o pobre protección de los mismos
- Desmoralización del personal
- Pérdida de imagen o prestigio

1.2.6. Papeles de Trabajo

La documentación de la auditoría es el principal registro de los procedimientos aplicables de la auditoría, evidencia obtenida, y conclusiones alcanzadas. Su principal objetivo es ayudar al auditor a proporcionarle una seguridad razonable de que se realizó una auditoría adecuada, de acuerdo con las normas establecidas (Arens, Elder, & Beasley, 2007, p.174). (Arens, Elder, & Beasley, 2007)

De lo citado anteriormente se puede manifestar que los papeles de trabajo son aquellas cédulas y documentos que son elaborados por el auditor, o que son obtenidos por éste durante el transcurso de cada una de las fases del examen. Se constituyen en evidencia de los análisis, verificaciones, comprobaciones, interpretaciones; en base a su análisis el auditor puede fundamentar sus opiniones y juicios.

1.2.6.1. Clasificación

Los papeles de trabajo, pueden clasificarse desde dos puntos de vista: por su uso y por su contenido.

a. Por su uso

De acuerdo a la utilización que tengan los papeles de Auditoría, en el período examinado o en varios períodos de clasifican en Archivo de la Auditoría para identificar la forma en que deben estar estructurados y Archivo Continuo o Permanente de Auditoría.

Archivo de la Auditoría

Son papeles de uso limitado para una sola Auditoría; se preparan en el transcurso de la misma y su beneficio o utilidad solo se referirá a las cuentas, a la fecha o por período a de que se trate.

El contenido del archivo de la auditoría puede ser:

- Estados financieros del período sujeto a examen y el período anterior
- Hojas de trabajo de los estados financieros sujetos a examen
- Cédulas sumarias de los rubros de los estados financieros
- Cédulas analíticas y subanalíticas de las cédulas sumarias
- Resultados de las circularizaciones
- Análisis de las pruebas de auditoría practicadas

- Documentos preparados por el cliente utilizados en la auditoría

Archivo continuo de Auditoría

Como su nombre lo indica, son aquellos que se usarán continuamente siendo útiles para la comprobación de las cuentas no sólo en el período en el que se preparan, sino también en ejercicios futuros.

b. Por su contenido

De acuerdo al contenido de cada papel de trabajo, estos se clasifican en hojas de trabajo, cédulas sumarias y cédulas analíticas.

Hojas de Trabajo

Sirven de resumen y guía o índice de las restantes cédulas que se refieran a cada cuenta. Cada rubro de la hoja de trabajo estará representado por una cédula sumaria, este puede agrupar dos o más si así se le facilita el examen.

Cédulas sumarias o de resumen

Son aquellas que contienen el primer análisis de los datos relativos a uno de los renglones de las hojas de trabajo y sirven como nexo entre ésta y las cédulas de análisis o de comprobación.

Las cédulas sumarias normalmente no incluyen pruebas o comprobaciones; pero conviene que en ellas aparezcan las conclusiones a que llegue el auditor como resultado de su revisión y de comprobación de las cuentas.

Cédulas Analíticas o de Comprobación

En estas cédulas se detallan los rubros contenidos en las cédulas sumarias, y contienen el análisis y la comprobación de los datos de estas últimas, desglosando los renglones o datos específicos con las pruebas o procedimientos aplicados para la obtención de la evidencia suficiente y competente.

Cédulas Sub-Analíticas

Tienen similitud con la cédula analítica pues son la mínima unidad de análisis y en ellas se deben obligatoriamente describir todas y cada una de las técnicas y procedimientos de auditoría que se aplicaron en la cuenta.

1.2.7. Índices y marcas de auditoría

1.2.7.1. Índices de auditoría

Los *índices* de auditoría son claves de tipo alfabético, numérico o alfanumérico que permiten clasificar y ordenar los papeles de trabajo con el objetivo de facilitar su identificación, localización y consulta (Medina, 2014, p.20). (Medina, 2014)

Tabla 1-3: Índices de Auditoría - Ejemplos

ÍNDICE	NOMBRE DE CÉDULA
AP	Archivo Permanente
AC	Archivo Corriente
HA	Hoja de hallazgos
IF	Informe de Auditoría
MP	Memorando de Planificación
PA	Programas de auditoría

Fuente: Medina, 2014, p.20.

Con el objetivo de relacionar los papeles de trabajo entre sí, los índices de auditoría se usan a manera de “referencia cruzada”; de esta manera, se podrá vincular la información contenida en dos o más cédulas.

Las marcas de auditoría son símbolos convencionales utilizados por el auditor para dejar constancia de las pruebas y técnicas de auditoría que se aplicaron. Su registro se realiza, generalmente, con lápiz de color rojo (Medina, 2014, p.20). Las marcas pueden clasificarse en:

Marcas Estándar: Empleadas para hacer referencia a técnicas o procedimientos que se aplican constantemente en las auditorías. Son interpretadas de la misma forma por todos los auditores que las emplean.

Marcas Específicas: Pueden definirse como símbolos “personales” del auditor. Debido a esto, deben ser incluidos en el índice de marcas y señalarse claramente al pie de los papeles de trabajo.

Cotejado, comprobado	✓
Verificado, revisado	✓
Documentación sustentatoria	✓
Verificado con libros oficiales	✓
Verificado con registros auxiliares	✓
Sumatoria vertical	Σ
Sumatoria horizontal	∅
Calculo verificado	X
Circularizado	C
Circularización confirmada	∅
Inspección física	I

Ilustración 1-2: Marcas de Auditoría - Ejemplos

Fuente: (Medina, 2014, p. 35).

1.2.7.2. Marcas de Auditoría

Las marcas de auditoría son *símbolos convencionales* empleados por el auditor para dejar constancia de las pruebas y técnicas de auditoría que se han aplicado. Para su registro, el auditor generalmente utiliza lápiz color rojo (Medina, 2014, p.20).

Los objetivos de la utilización de marcas de auditoría, se numeran a continuación:

1. Dejar constancia del trabajo realizado.
2. Facilitar el trabajo, pues se evita describir detalladamente las actividades efectuadas para la revisión de varias partidas.
3. Agilizar la supervisión y revisión de la documentación, ya que permiten comprender de inmediato el trabajo realizado.

Las marcas de auditoría son de dos tipos:

Estándar. - Son utilizadas para hacer referencia a técnicas o procedimientos que se aplican constantemente en las auditorías. Son interpretadas de la misma forma por todos los auditores que las emplean.

Específica. - No tienen un uso común; en la medida en que se aplican deben incluirse en el índice de marcas y señalarse claramente al pie de los papeles de trabajo.

A continuación, se presentan algunas de las marcas más comunes empleadas en los procesos de auditoría:

Tabla 1-4: Ejemplos de marcas de auditoría

MARCA	SIGNIFICADO
	Cálculo verificado.
	Cifra cuadrada.
	Cifra que no debe ser considerada. Es decir, no incluirse en tabulaciones, sumatorias, inventarios, etc.
	Documento pendiente por aclarar, revisar o localizar.
	Punto pendiente por aclarar, revisar o localizar.
	Punto pendiente que fue aclarado, verificado o comprobado. Nota: Estas dos marcas de pendiente sólo son temporales. De hecho, no deben existir puntos pendientes de verificar, solicitar o revisar en los papeles de trabajo, pues éstos deben ser completos.
	Confrontado contra registro.
	Confrontado contra documento original
	Confrontado contra evidencia física. Se utiliza cuando algún dato o cifra que conste en la cédula se compara contra bienes o artículos tangibles, ejemplo: bienes inventariados o fondos arqueados.
	Pedido, contrato o dato por confirmar mediante compulsas.

Fuente: (Medina, 2014, p.21).

1.2.8. Riesgos de Auditoría

Para Maldonado (2001) los resultados de la auditoría pueden no estar exentos de errores y omisiones de importantes que puedan influir en la evaluación a expresar por el auditor en su informe. Por tales motivos resulta necesario conocer los riesgos latentes en este proceso, los cuales son de tres tipos:

- *Riesgo Inherente.* - El riesgo inherente afecta directamente la cantidad de evidencia de auditoría necesaria para obtener la satisfacción de auditoría suficiente para validar una afirmación. Esta cantidad puede estar presentada tanto en el alcance de cada prueba en particular como en la cantidad de pruebas necesarias. Se refiere a la susceptibilidad de los procesos a la existencia de errores o irregularidades importantes, generados por las características de las empresas u organismos.
- *Riesgo de Control.* - El riesgo de control es el riesgo de que los sistemas de control estén incapacitados para detectar o evitar errores o irregularidades significativas en forma oportuna. Es aquel que afecte a los procesos de control y que evite detectar irregularidades significativas de importancia relativa.
- *Riesgo de Detección.* - El riesgo de detección es el riesgo de que los procedimientos de auditoría seleccionados no detecten errores o irregularidades existentes en los estados contables. Es aquel que se asume por parte de los auditores que en su revisión no detecten deficiencias en el Sistema de Control Interno. Este riesgo es totalmente controlable por la labor del auditor y depende exclusivamente de la forma en que se diseñen y lleven a cabo los procedimientos de auditoría. (pp. 59-62)

1.2.9. Control interno

1.2.9.1. Definición

El control interno se define como un proceso diseñado para proveer seguridad razonable a las organizaciones respecto al logro de sus objetivos en la efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de su información financiera y el cumplimiento de la normativa vigente y aplicable (Blanco, 2012, p.194). Puede definirse también como un proceso de gestión integral, el cual es diseñado para enfrentar los riesgos en las operaciones y dar una seguridad razonable de la consecución de los objetivos institucionales (Camino, 2014, p.11).

Su aplicación es fundamental para el aseguramiento de que las actividades empresariales se realizarán correctamente y que éstas contribuirán a los objetivos organizacionales (Granda, 2011, p.214).

1.2.9.2. *Objetivos del Control Interno*

Los objetivos que persigue el control interno son los siguientes (Estupiñán Gaitán, 2015, p.13):

- Alcanzar la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad.
- Cumplir la normativa aplicable.
- Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información financiera.

1.2.9.3. *Componentes*

El control interno comprende cinco componentes, mismos que se relacionan o derivan de la forma en que se administran los negocios. Estos componentes son los siguientes (Blanco, 2012, p.198):

1. El ambiente de control:
2. Los procesos de valoración de riesgos de la entidad
3. Los sistemas de información y comunicación
4. Los procedimientos de control
5. La supervisión y el seguimiento de los controles.

Según Estupiñán (2015), cada componente cumple con los siguientes objetivos:

Ambiente de control. - Consiste en la definición de un entorno que estimule e influencie la actividad del personal con respecto al control de sus actividades. Es el principal elemento sobre el que se sustenta o actúan los otros cuatro componentes y es indispensable para la realización de los propios objetivos de control.

Evaluación de riesgos. - Se refiere a la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos, y es la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser mejorados. Se relaciona además a los mecanismos necesarios para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios: los que influyen en el entorno de la organización y en el interior de la misma.

Actividades de control.- Son actividades que realiza la gerencia y el resto del personal de la organización para cumplir diariamente con las actividades asignadas. Estas actividades se

expresan en las políticas, sistemas y procedimientos. Entre estas actividades se encuentran: la aprobación, la autorización, la verificación, la conciliación, la inspección, la revisión de indicadores de rendimiento, la salvaguarda de los recursos, la segregación de funciones, la supervisión y entrenamiento adecuados.

Información y comunicación. - Los sistemas de información están dispersos en toda la organización y todos ellos atienden a uno o más objetivos de control. De manera amplia, se considera que existen controles generales y controles de aplicación sobre los sistemas de información:

- Los **controles generales** tienen como propósito asegurar una operación y continuidad adecuada, e incluyen el control sobre el centro de procesamiento de datos y su seguridad física, contratación y mantenimiento del hardware y software, así como la operación propiamente dicha. Se relacionan con las funciones de desarrollo y mantenimiento de sistemas, soporte técnico, administración de base de datos, contingencia y otros.
- Los **controles de aplicación** están dirigidos hacia el interior de cada sistema y funcionan para lograr el procesamiento, integridad y confiabilidad, mediante la autorización y validación correspondiente. Estos controles cubren las aplicaciones destinadas a las interfaces con otros sistemas de los que reciben o entregan información.

Supervisión y seguimiento. - Los sistemas de control están diseñados para operar en determinadas circunstancias. Claro está que para ello se tomaron en consideración los objetivos, riesgos y las limitaciones inherentes al control; sin embargo, las condiciones evolucionan debido tanto a factores externos como internos, provocando con ello que los controles pierdan su eficiencia.

Con esta premisa, la gerencia debe llevar a cabo la revisión y evaluación sistemática de los componentes y elementos que forman parte de los sistemas de control. Lo anterior no significa que tengan que revisarse todos los componentes y elementos, como tampoco que deba hacerse al mismo tiempo. Esto dependerá de las condiciones específicas de cada organización, de los distintos niveles de efectividad mostrado por los distintos componentes y elementos de control.

La evaluación, como proceso, debe conducir a la identificación de los controles débiles, innecesarios o insuficientes, para promover su robustecimiento e implantación, mediante el apoyo decidido de la gerencia.

1.2.9.4. COSO III

En el año de 1985, en los Estados Unidos de Norteamérica se crea un grupo de trabajo denominado Committee of Sponsoring Organizations (COSO) con el objetivo identificar mecanismos que permitiesen solventar los riesgos empresariales. En el año de 1992 COSO publicó el Sistema Integrado de Control Interno (en su primera versión – COSO I), el cual es un informe que establecía una definición común de control interno y proveía un estándar por el cual las organizaciones podrían evaluar y mejorar sus sistemas de control (Zepeda, 2013).

El Marco de Control denominado COSO II, de septiembre del 2004, establece nuevos conceptos que no contradicen los conceptos establecidos en COSO I. El nuevo marco amplía la visión del riesgo a eventos negativos o positivos, o sea, a amenazas u oportunidades, a la localización de un nivel de tolerancia al riesgo, así como al manejo de estos eventos mediante portafolios de riesgos.

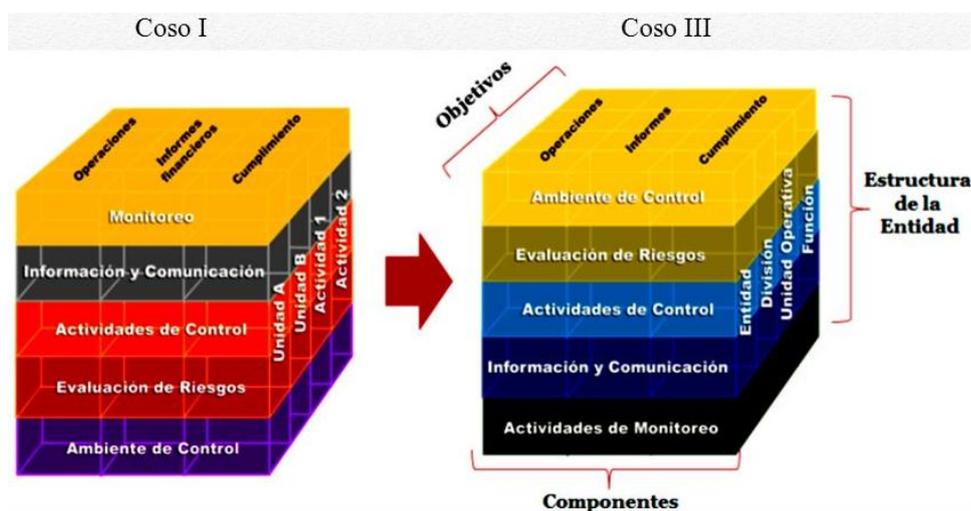


Ilustración 1-3: COSO III

Fuente: (Zepeda, 2013, p. 14).

El Marco integrado COSO III actualizado en el año 2013 no es un reemplazo al COSO I sino más bien es un compendio, mantiene como base la definición inicial de control interno, así como sus cinco componentes, pero incluye actualizaciones o mejoras y aclaraciones, con la finalidad de mejorar su aplicabilidad en las organizaciones. Mediante dicha actualización COSO III mejora el marco original mediante los denominados "principios" y "puntos de interés", amplía y actualiza los conceptos de control interno, reconociendo los cambios a los que están sujetos hoy en día los ámbitos empresarial y operativo (Estupinan, 2013, p. 123)

Por lo tanto, los componentes del COSO III son: ambiente de control, valoración del riesgo, actividades de control, información y comunicación y monitoreo de las actividades. Cada uno de

estos tiene sus elementos o sub-componentes que suman en total 17, los mismos que guían para la formulación de las preguntas para analizar la situación del control interno en la Entidad auditada.

En la siguiente tabla se listan estos principios:

Tabla 1-5: Componentes y principios del COSO III

COMPONENTE	PRINCIPIOS
Entorno de control	Principio 1: Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos Principio 2: Ejerce responsabilidad de supervisión Principio 3: Establece estructura, autoridad, y responsabilidad Principio 4: Demuestra compromiso para la competencia Principio 5: Hace cumplir con la responsabilidad
Evaluación de riesgos	Principio 6: Especifica objetivos relevantes Principio 7: Identifica y analiza los riesgos Principio 8: Evalúa el riesgo de fraude Principio 9: Identifica y analiza cambios importantes
Actividades de control	Principio 10: Selecciona y desarrolla actividades de control Principio 11: Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología Principio 12: Se implementa a través de políticas y procedimientos Principio 13: Usa información Relevante
Sistemas de información	Principio 14: Comunica internamente Principio 15: Comunica externamente
Supervisión del sistema de control - Monitoreo	Principio 16: Conduce evaluaciones continuas y/o independientes Principio 17: Evalúa y comunica deficiencias

Fuente: (Auditool, 2016).

1.2.9.5. Evaluación del Control Interno

La evaluación de control interno sigue un proceso metodológico que busca asegurar, en su aplicación, el fin mismo de la auditoría. El auditor es el responsable de efectuar la evaluación a los sistemas de control interno de la organización para identificar áreas críticas y minimizar la

posibilidad de fraudes (Granda, 2011, p.229). En la figura 3 se muestran las fases generales a seguir en el proceso de evaluación de control interno:

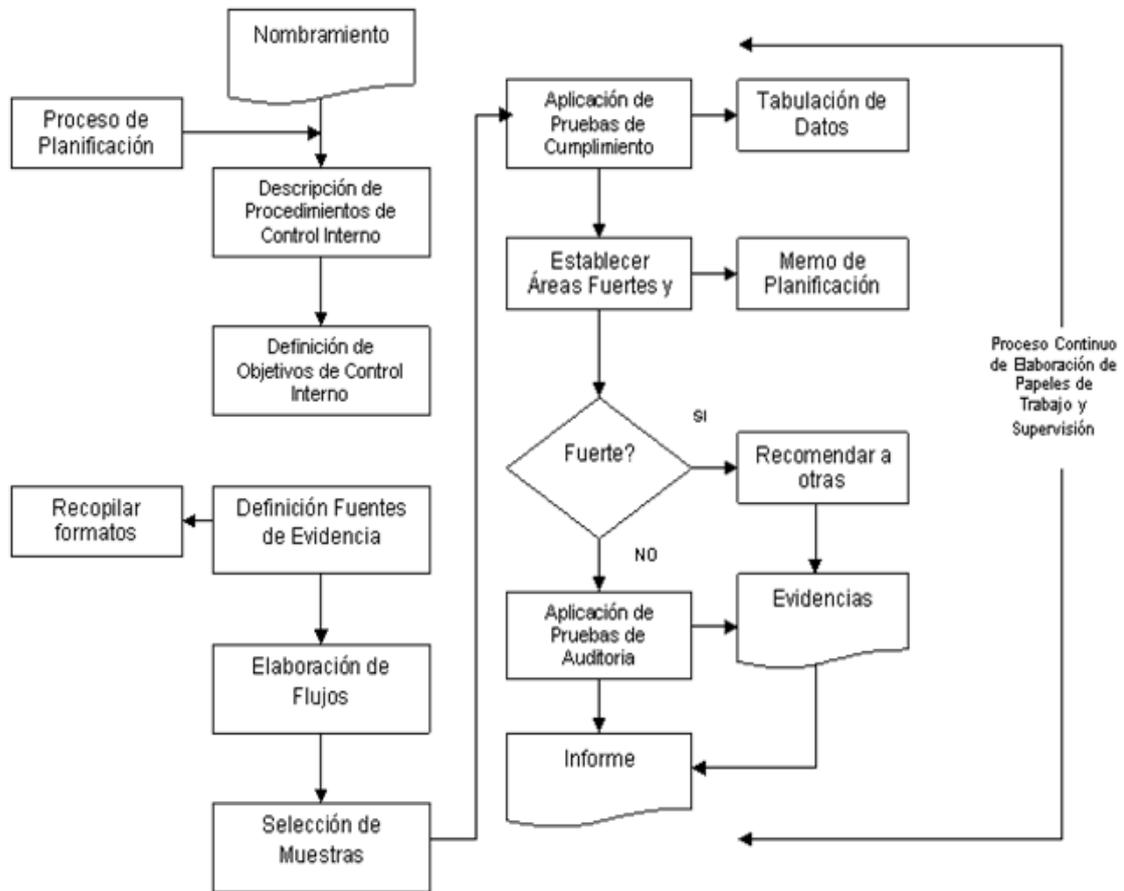


Ilustración 1-4: Proceso de evaluación el control interno

Fuente: (Granda, 2011, p.229).

El proceso de evaluación de control interno parte del proceso de planificación, mediante el cual se definen los objetivos del control interno. Posteriormente se realiza la recopilación de formatos, se aplican pruebas de cumplimiento a las muestras seleccionadas, se establecen áreas fuertes para la aplicación de pruebas de auditoría y se elabora el informe final.

1.2.10. Informe de Auditoría

El informe de auditoría permite dar a conocer la opinión profesional del auditor; en éste se materializa el resultado del ejercicio de auditoría y contiene además del dictamen, la evaluación del control interno, el cumplimiento de las normas y procedimientos, entre otros aspectos. La comunicación de resultados debe ser tanto oral como escrita (Bonilla, 2011).

Los objetivos de desarrollo del informe de auditoría son (Bonilla, 2011):

- Dar cumplimiento a los objetivos que originaron el ejercicio.
- Dar a conocer los resultados.
- Presentar las observaciones y conclusiones de manera objetiva, así como las recomendaciones.

Las características generales que debe cumplir el informe de auditoría son (Bonilla, 2011):

- **Preciso:** Sin desviaciones significativas en razón a la naturaleza de la organización y a los objetivos de la Auditoría.
- **Conciso:** De manera sucinta, donde lo comunicado sea realmente importante y material.
- **Objetivo:** Producto de hechos reales y no estar sujeto a varias interpretaciones.
- **Soportado:** Teniendo como referente las pruebas, documentación e información que valide lo afirmado.

Dentro de los elementos básicos que conforman el informe de auditoría se encuentran: título, listado de auditores responsables del informe, destinatario, párrafo de alcance, párrafo legal, párrafo de énfasis, párrafo de salvedades, párrafo de opinión, firma y fecha.

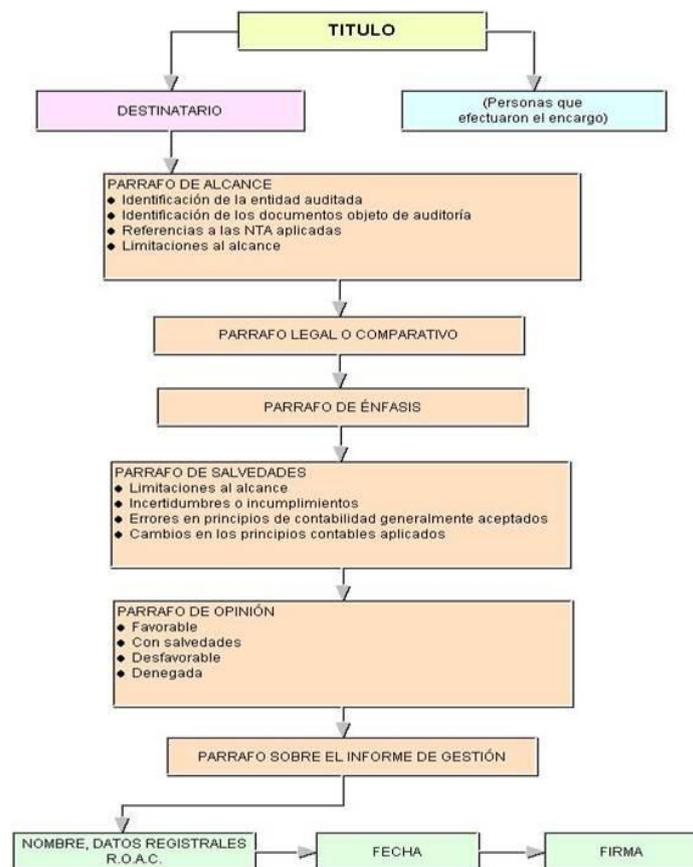


Ilustración 1-5: Elementos básicos del informe de auditoría

Fuente: (Bonilla, 2011).

1.3. Idea a defender

La aplicación de una Auditoría de Gestión a la Operadora de Turismo Cuscunga Tours Cia.Ltda, período 2017, mejorará los niveles de eficiencia y eficacia de la institución.

1.4. Variables

1.4.1. *Variable independiente*

Auditoría de Gestión.

1.4.2. *Variable dependiente*

Eficiencia y eficacia de la institución.

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Modalidad de la investigación

Este estudio de investigación corresponde al modelo cuali-cuantitativo, teniendo en cuenta que la información que será analizada forma parte de un proceso de auditoría, cuyos resultados son cuantitativos y cualitativos.

El estudio cuantitativo ofrece una ilustración basada en una perspectiva externa y objetiva. Busque medidas con precisión. El trabajo de investigación se desarrolla con números y datos para que el resultado pueda ser cuantificado. (Galeano, 2014)

La investigación cualitativa tiene como objetivo investigar la realidad de una manera natural, resistiendo los eventos que tienen lugar en el entorno. Los instrumentos que utiliza para la investigación son imágenes, situaciones problemáticas, y también pueden afectar los fenómenos que afectan su entorno. (Blasco, 2015)

El informe final presentará información de los dos tipos.

2.2. Tipos de investigación

2.2.1. *Investigación de campo*

De acuerdo con (Arias, 2013), este tipo de investigación también se conoce como investigación en el sitio porque se realiza en el lugar donde se encuentra el evento o sitio de estudio. Esto permite un conocimiento más profundo del investigador, puede administrar los datos con más seguridad, creando una situación de inspección en la que manipula una o más variables dependientes.

La presente es una investigación de campo, debido a que ésta requiere de un contacto directo entre el autor y el personal de la operadora para la aplicación de papeles de trabajos y cuestionarios. Este tipo de investigación además permitirá la observación general de los procesos de la organización a fin de establecer la existencia de problemas en los procesos administrativos de la organización.

2.2.2. Investigación Descriptiva

Según (Monje, 2014), El nivel descriptivo de la investigación pretende generalizar a fin de llegar a la formulación de hipótesis, las cuales, aunque en esta etapa no serán comprobadas, se basan en la información descrita.

La aplicación de este tipo de investigación permitirá detallar la realidad de la operadora turística en función al conocimiento de su entorno y de sus procesos contables y administrativos.

2.2.3. Investigación Explicativa:

Según (Valencia, J. R., 2002), La investigación explicativa se llevaba a cabo para investigar de forma puntual un fenómeno que no se había estudiado antes, o que no se había explicado bien con anterioridad. Su intención es proporcionar detalles donde existe una pequeña cantidad de información.

La presente es una investigación explicativa debido a que permitirá establecer la relación causal de los problemas administrativos identificados en la operadora turística. Se explicarán las causas reales de dichos problemas y en qué condiciones se producen, a fin de llegar a deducciones lógicas y recomendaciones.

2.3. Población y muestra

2.3.1. Población

La población está integrada por el gerente de la operadora y los empleados. Tomando en cuenta el nivel de población reducida, no se considera la aplicación de ninguna técnica de muestreo. A continuación, se detalla el personal que conforma la población de estudio:

Tabla 2-1: Matriz de población

SUJETOS DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN
Directivos	3
Empleados	9
Total	12

Fuente: Operadora de Turismo Cuscunga Tours Cia.Ltda, 2023

Realizado por: Núñez, G. 2023.

2.3.2. Muestra

Debido a que la población es pequeña no es necesario aplicar una muestra.

2.4. Métodos, técnicas e instrumentos

2.4.1. Métodos

Analítico-Sintético: Determinación de causas y efectos durante el proceso de auditoría, para luego obtener los hallazgos y conclusiones del proceso.

Inductivo: Este método científico permite alcanzar las conclusiones del trabajo de auditoría, en base al análisis de los hechos particulares.

Deductivo: Permite establecer relaciones entre el marco conceptual de referencia y las características observadas y documentadas, a fin de llegar a conclusiones lógicas.

2.4.2. Técnicas

Observación directa y documental: Del desenvolvimiento directo en los puestos de trabajo del personal, así como de información reglamentaria y normativa, para poder llegar a la recolección de información. Esta técnica proporcionará a la investigadora una visión general de la operadora turística, a fin de llevar a cabo la fase I del proceso de auditoría: “Familiarización y Revisión de la Legislación”.

Bibliográfica: Se basa en la revisión de fuentes de información como los libros, internet, revistas especializadas, a fin de encontrar información referencial de estudio, comparación o análisis. Mediante esta técnica, se obtendrán los lineamientos teóricos, prácticos y metodológicos de la Auditoría de Gestión, para su aplicación en la operadora turística.

Entrevista: Se basa en un guion de preguntas previamente elaborado y aplicado verbalmente para obtener información relativa a la percepción, opinión o valoración que tienen varias personas respecto a un tema en particular. En este caso en particular, permitirá obtener información para la verificación de la idea a defender y para la evaluación del control interno de la empresa auditada.

2.4.3. Instrumentos

Papeles de trabajo: Estos documentos permitirán el registro de los datos y la información obtenida durante el proceso de Auditoría. Servirán de respaldo y sustento de la opinión del auditor.

Cuestionario guía para entrevista: Es el conjunto de preguntas a aplicarse verbalmente para la obtención de información acerca de la operadora turística y los procesos a auditarse. Se aplicarán a los empleados y trabajadores de la operadora turística, para obtener su opinión personal respecto a los procesos organizacionales.

Libros e internet: Fuentes de consulta sobre los conceptos y teorías de la auditoría de gestión, así como de los procesos metodológicos a seguir. Se emplearán como guía para la aplicación metodológica y procedimental de las fases de la auditoría de gestión.

CAPÍTULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Análisis e interpretación de resultados

El cuestionario guía para la entrevista a los Directivos y Empleados de la Operadora de Turismo Cuscunga Tours Cia.Ltda se encuentra en el Anexo I del presente documento. Los entrevistados manifestaron tener por lo menos 3 años de trabajo dentro de la empresa. A continuación, se presentan los resultados obtenidos, mediante tablas de frecuencias y gráficos.

3.1.1. Resultados de la encuesta dirigida al personal de la Operadora de Turismo Cuscunga Tours Cia.Ltda

1. ¿Considera que el cargo en el que se desempeña está acorde a su perfil profesional?

Tabla 3-1: Perfil profesional

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	7	58,33%
NO	5	41,67%
TOTAL	12	100%

Fuente: Operadora de Turismo Cuscunga Tours Cia.Ltda, 2023.

Realizado por: Núñez, G. 2023.

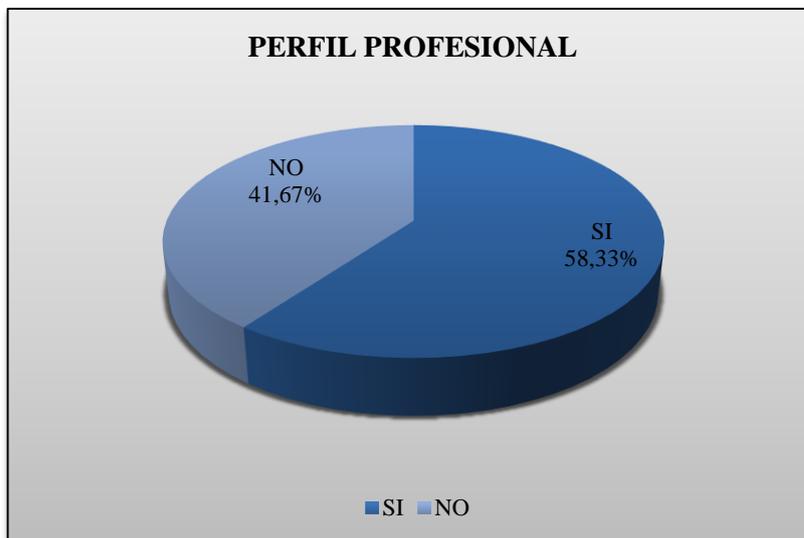


Ilustración 3-1: Perfil profesional

Fuente: Operadora de Turismo Cuscunga Tours Cia.Ltda, 2023.

Realizado por: Núñez, G. 2023.

Análisis: De la población encuestada, el 58,33% desempeñan cargos acordes a su perfil profesional.

Interpretación: La mayoría de empleados y trabajadores de la operadora turística realizan actividades relacionadas a su preparación académica y profesional. Sin embargo, existe un 41,67% que no poseen los conocimientos requeridos para realizar las funciones a ellos asignadas, debiendo apoyarse necesariamente en otros empleados, afectando así a la economía de los procesos de la empresa.

2. ¿Los materiales y equipos a Ud. asignados para el cumplimiento de sus labores son adecuados y suficientes?

Tabla 3-2: Materiales y recursos de trabajo

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	5	41,66%
NO	7	58,34%
TOTAL	12	100%

Fuente: Operadora de Turismo Cuscunga Tours Cia.Ltda, 2023.

Realizado por: Núñez, G. 2023.



Ilustración 3-2: Materiales y recursos de trabajo

Fuente: Operadora de Turismo Cuscunga Tours Cia.Ltda, 2023.

Realizado por: Núñez, G. 2023.

Análisis: De la población encuestada, el 58,34% consideran que no cuentan con los materiales ni el equipo necesario para el correcto cumplimiento de sus funciones. El 41,66% consideran que se les han asignado los recursos y materiales adecuados y en cantidad suficiente para la realización de sus actividades.

Interpretación: La asignación de recursos y materiales a los empleados y trabajadores es inadecuada, existiendo en la mayoría de casos un déficit de los mismos en los puestos de trabajo. El mal manejo de los recursos afecta negativamente a la economía de los procesos institucionales.

3. ¿Se efectúan controles periódicos sobre la existencia e integridad de los recursos y bienes institucionales?

Tabla 3-3: Control de recursos y bienes institucionales

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	3	25%
NO	9	75%
TOTAL	12	100%

Fuente: Operadora de Turismo Cuscunga Tours Cia.Ltda, 2023.

Realizado por: Núñez, G. 2023.



Ilustración 3-3: Control de recursos y bienes institucionales

Fuente: Operadora de Turismo Cuscunga Tours Cia.Ltda, 2023.

Realizado por: Núñez, G. 2023.

Análisis: De la población encuestada, el 75% no han observado ningún proceso de control sobre los recursos y bienes institucionales. A penas el 25% afirma que si se han efectuado.

Interpretación: No se efectúan controles periódicos sobre la existencia e integridad de los recursos, lo cual tiene un efecto negativo sobre la economía de los procesos institucionales.

4. Respecto a la cantidad de personal, ¿Considera que existe el personal necesario (cantidad) para cumplir las actividades de la empresa?

Tabla 3-4: Cantidad de personal en la institución

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	4	33,33%
NO	8	66,67%
TOTAL	12	100%

Fuente: Operadora de Turismo Cuscunga Tours Cia.Ltda, 2023.

Realizado por: Núñez, G. 2023.



Ilustración 3-4: Cantidad de personal en la institución

Fuente: Operadora de Turismo Cuscunga Tours Cia.Ltda, 2023.

Realizado por: Núñez, G. 2023.

Análisis: De la población encuestada, el 66,67% considera existe un déficit del personal requerido para el cumplimiento cabal de las actividades de la empresa, mientras que un 33,33% consideran que la cantidad de personal es la adecuada.

Interpretación: La mayoría de empleados consideran que existe la necesidad de incrementar personal. El déficit de personal puede deberse, entre otros motivos, a la falta de recursos económicos para la realización de contrataciones, a que no se han asignado correctamente las funciones de cada empleado o a la falta de eficiencia de varios de ellos para cumplir las actividades en el menor tiempo.

5. ¿Conoce Ud. los procedimientos y funciones relacionados a su cargo?

Tabla 3-5: Funciones y procedimientos

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	7	58,33%
NO	5	41,67%
TOTAL	12	100%

Fuente: Operadora de Turismo Cuscunga Tours Cia.Ltda, 2023.

Realizado por: Núñez, G. 2023.



Ilustración 3-5: Funciones y procedimientos

Fuente: Operadora de Turismo Cuscunga Tours Cia.Ltda, 2023.

Realizado por: Núñez, G. 2023.

Análisis: De la población encuestada, el 58,33% conocen las funciones y procedimientos que requiere el cargo para el que fueron contratados.

Interpretación: El 41,67% de los empleados no conocen las funciones y procedimientos relacionados a sus cargos. Aunque este valor no representa la mayoría de la población, puede considerarse que sí afecta negativamente a la eficiencia de los procesos institucionales.

6. ¿Finaliza Ud. sus tareas o actividades en el tiempo señalado por su jefe inmediato o por la institución?

Tabla 3-6: Cumplimiento de actividades

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SIEMPRE	6	50%
CASI SIEMPRE	4	33,33%
A VECES	2	16,67%
NUNCA	0	0%
TOTAL	12	100%

Fuente: Operadora de Turismo Cuscunga Tours Cia.Ltda, 2023.

Realizado por: Núñez, G. 2023.

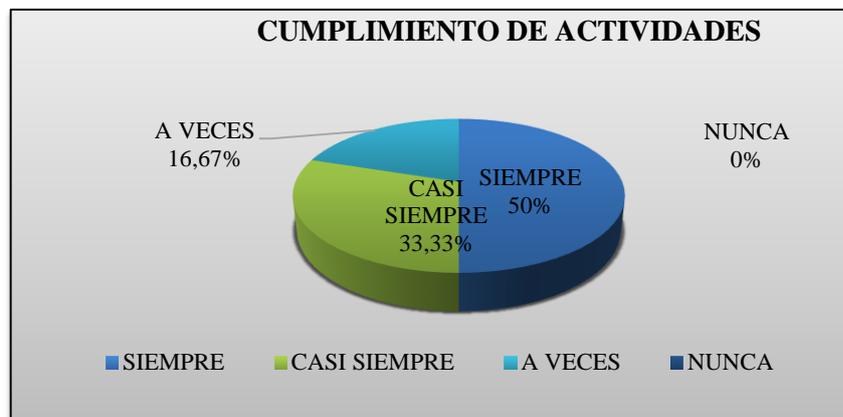


Ilustración 3-6: Cumplimiento de actividades

Fuente: Operadora de Turismo Cuscunga Tours Cia.Ltda, 2023.

Realizado por: Núñez, G. 2023.

Análisis: De la población encuestada, el 50% siempre culminan sus actividades en los tiempos establecidos, el 33,33% casi siempre culmina a tiempo, y el 16,67% incumple con los tiempos de entrega.

Interpretación: La mitad de los empleados se consideran eficientes en el trabajo (50%); el 50% no es eficiente. Se consideraría entonces que la mitad de los empleados tiene dificultad con realizar sus actividades en los tiempos establecidos, lo cual puede deberse a múltiples causas, tales como: falta de conocimientos para el desarrollo de sus tareas, escasez de recursos o a la falta de motivación.

7. ¿Ha participado en capacitaciones programadas por la institución?

Tabla 3-7: Capacitación

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	4	33,33%
NO	8	66,67%
TOTAL	12	100%

Fuente: Operadora de Turismo Cuscunga Tours Cia.Ltda, 2023

Realizado por: Núñez, G. 2023.

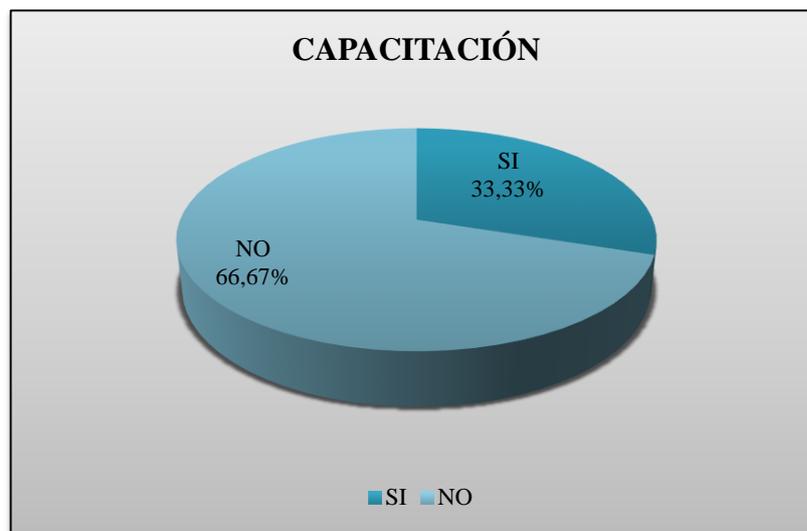


Ilustración 3-7: Capacitación

Fuente: Operadora de Turismo Cuscunga Tours Cia.Ltda, 2023.

Realizado por: Núñez, G. 2023.

Análisis: De la población encuestada, el 66,67% no han participado en capacitaciones dentro de la entidad.

Interpretación: Los entrevistados han manifestado que, si han existido capacitaciones en la institución, sin embargo, no todos han sido incluidos; esto afecta a la eficiencia de los procesos institucionales.

8. ¿Las actividades que Ud. desarrolla han sido objeto de control, seguimiento y/o evaluación?

Tabla 3-8: Control, seguimiento y evaluación de actividades

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	3	25%
NO	9	75%
TOTAL	12	100%

Fuente: Operadora de Turismo Cuscunga Tours Cia.Ltda, 2023

Realizado por: Núñez, G. 2023.



Ilustración 3-8: Control, seguimiento y evaluación de actividades

Fuente: Operadora de Turismo Cuscunga Tours Cia.Ltda, 2023.

Realizado por: Núñez, G. 2023.

Análisis: De la población encuestada, el 75% desconocen la existencia de procesos de control, seguimiento y evaluación de sus actividades. Apenas el 25% ha manifestado que han sido evaluados o controlados en sus actividades laborales.

Interpretación: Al no existir proceso de control, seguimiento y evaluación de actividades del personal, se ven afectados directamente los objetivos institucionales, lo cual también afecta, de manera negativa, a la eficacia de sus procesos.

9. ¿Conoce Ud. las metas, objetivos, misión, visión, reglamentos y normativa legal que rige a la institución?

Tabla 3-9: Normativa Legal y Estructura organizacional

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	7	58,33%
NO	5	41,67%
TOTAL	12	100%

Fuente: Operadora de Turismo Cuscunga Tours Cia.Ltda, 2023.

Realizado por: Núñez, G. 2023.



Ilustración 3-9: Normativa Legal y Estructura organizacional

Fuente: Operadora de Turismo Cuscunga Tours Cia.Ltda, 2023.

Realizado por: Núñez, G. 2023.

Análisis: De la población encuestada, el 58,33% conocen la normativa legal vigente, así como las metas, objetivos, misión y visión institucional. El 41,67% desconoce el contenido de dicha información.

Interpretación: El 40% del personal desconoce las bases legales y estratégicas de la institución, por lo cual sus actividades no están alineadas a los objetivos de la organización, pudiendo incurrir en errores graves por desconocimiento. Esto afecta ineludiblemente a la eficacia de los procesos institucionales.

10. ¿Considera Ud. que la aplicación de una Auditoría de Gestión a la Operadora Turística Cuscunga Tours Cía. Ltda. mejorará los niveles de eficiencia y eficacia de la institución?

Tabla 3-10: Auditoría de Gestión

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	10	83,33%
NO	2	16,67%
TOTAL	12	100%

Fuente: Operadora de Turismo Cuscunga Tours Cia.Ltda, 2023.

Realizado por: Núñez, G. 2023.

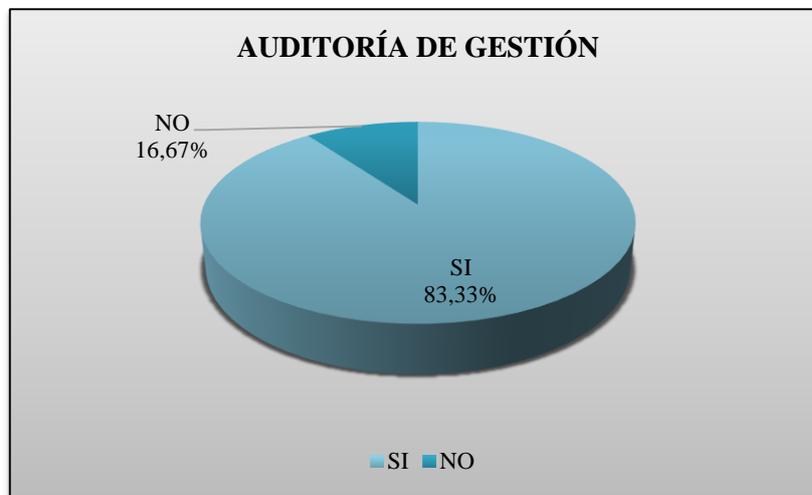


Ilustración 3-10: Auditoría de Gestión

Fuente: Operadora de Turismo Cuscunga Tours Cia.Ltda, 2023

Realizado por: Núñez, G. 2023.

Análisis: De la población encuestada, el 83,33% consideran que la aplicación de una Auditoría de Gestión mejorará los niveles de eficiencia y eficacia de la institución. A penas el 16,67% considera que su aplicación no tendrá efecto alguno.

Interpretación: Existe aceptación del proceso de auditoría por parte de la mayoría de empleados de la empresa, lo cual facilita el trabajo de investigación y la aplicación de instrumentos y métodos de auditoría.

3.1.2. Análisis general de los resultados de la encuesta al personal de la Operadora de Turismo Cuscunga Tours Cia.Ltda

Luego de efectuado el análisis a la información anteriormente tabulada, se han realizado las siguientes deducciones:

- La aplicación de una Auditoría de Gestión a la Operadora Turística Cuscunga Tours Cia.Ltda, según los resultados de la encuesta aplicada, mejorará los niveles de eficiencia y eficacia en un nivel medio.
- La percepción que tienen los encuestados sobre la aplicación de la auditoría de gestión es positiva.
- Debe considerarse que los resultados obtenidos deberán ser validados en el desarrollo de la auditoría, puesto que provienen de las opiniones personales de los encuestados.

De acuerdo a lo anterior, se ha comprobado la idea a defender: “La aplicación de una Auditoría de Gestión a la Operadora de Turismo Cuscunga Tours Cia.Ltda, período 2017, mejorará los niveles de eficiencia y eficacia de la institución. Por lo tanto, se acepta la realización de la auditoría de gestión.

3.2. Marco propositivo

3.3. Título

Auditoría de Gestión a la Operadora Turística Cuscunga Tours Cia.Ltda del Cantón Quito, Provincia de Pichincha, por el Periodo 2017.

3.4. Contenido de la propuesta

3.4.1. Archivo permanente

ARCHIVO PERMANENTE OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017		AP
		
NOMBRE:	OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA.	
NATURALEZA:	AUDITORÍA DE GESTIÓN	
PERÍODO:	DEL 01 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017	
DIRECCIÓN:	SHIRYS N32-14 Y ALMAGRO, ED. TORRENOVA	
Realizado por: G.N		Fecha: 08/04/2019
Revisado por: R.C		Fecha: 02/10/2019

ÍNDICE		I/AP																																								
OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA.		1/1																																								
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017																																										
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tbody> <tr> <td style="width: 80%;">ARCHIVO PERMANENTE</td> <td style="text-align: center;">AP</td> </tr> <tr> <td>INFORMACIÓN GENERAL</td> <td style="text-align: center;">G</td> </tr> <tr> <td>✓ Reseña Histórica</td> <td style="text-align: center;">AP/G</td> </tr> <tr> <td>✓ Misión</td> <td style="text-align: center;">AP/G</td> </tr> <tr> <td>✓ Visión</td> <td style="text-align: center;">AP/G</td> </tr> <tr> <td>✓ Objetivos</td> <td style="text-align: center;">AP/G</td> </tr> <tr> <td>✓ Valores y Políticas</td> <td style="text-align: center;">AP/G</td> </tr> <tr> <td>✓ Estructura Organizacional</td> <td style="text-align: center;">AP/G</td> </tr> <tr> <td>✓ Ubicación Geográfica</td> <td style="text-align: center;">AP/G</td> </tr> <tr> <td>✓ Logotipo</td> <td style="text-align: center;">AP/G</td> </tr> <tr> <td>✓ Base Legal</td> <td style="text-align: center;">AP/G</td> </tr> <tr> <td>✓ Análisis FODA</td> <td style="text-align: center;">AP/G</td> </tr> <tr> <td>HOJA DE MARCAS Y REFERENCIAS</td> <td style="text-align: center;">AP/M</td> </tr> <tr> <td colspan="2">PLANIFICACIÓN PRELIMINAR</td> </tr> <tr> <td>✓ Orden de Trabajo</td> <td style="text-align: center;">OT</td> </tr> <tr> <td>✓ Carta de presentación</td> <td style="text-align: center;">CP</td> </tr> <tr> <td>✓ Carta de compromiso</td> <td style="text-align: center;">CC</td> </tr> <tr> <td>✓ Memorando de Planificación</td> <td style="text-align: center;">MP</td> </tr> <tr> <td>✓ Análisis Situacional</td> <td style="text-align: center;">AS</td> </tr> <tr> <td>✓ Evaluación de la misión y visión</td> <td style="text-align: center;">EM/V</td> </tr> </tbody> </table>			ARCHIVO PERMANENTE	AP	INFORMACIÓN GENERAL	G	✓ Reseña Histórica	AP/G	✓ Misión	AP/G	✓ Visión	AP/G	✓ Objetivos	AP/G	✓ Valores y Políticas	AP/G	✓ Estructura Organizacional	AP/G	✓ Ubicación Geográfica	AP/G	✓ Logotipo	AP/G	✓ Base Legal	AP/G	✓ Análisis FODA	AP/G	HOJA DE MARCAS Y REFERENCIAS	AP/M	PLANIFICACIÓN PRELIMINAR		✓ Orden de Trabajo	OT	✓ Carta de presentación	CP	✓ Carta de compromiso	CC	✓ Memorando de Planificación	MP	✓ Análisis Situacional	AS	✓ Evaluación de la misión y visión	EM/V
ARCHIVO PERMANENTE	AP																																									
INFORMACIÓN GENERAL	G																																									
✓ Reseña Histórica	AP/G																																									
✓ Misión	AP/G																																									
✓ Visión	AP/G																																									
✓ Objetivos	AP/G																																									
✓ Valores y Políticas	AP/G																																									
✓ Estructura Organizacional	AP/G																																									
✓ Ubicación Geográfica	AP/G																																									
✓ Logotipo	AP/G																																									
✓ Base Legal	AP/G																																									
✓ Análisis FODA	AP/G																																									
HOJA DE MARCAS Y REFERENCIAS	AP/M																																									
PLANIFICACIÓN PRELIMINAR																																										
✓ Orden de Trabajo	OT																																									
✓ Carta de presentación	CP																																									
✓ Carta de compromiso	CC																																									
✓ Memorando de Planificación	MP																																									
✓ Análisis Situacional	AS																																									
✓ Evaluación de la misión y visión	EM/V																																									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tbody> <tr> <td style="width: 50%;">Realizado por: G.N</td> <td style="width: 50%;">Fecha: 08/04/2019</td> </tr> <tr> <td>Revisado por: R.C</td> <td>Fecha: 02/10/2019</td> </tr> </tbody> </table>		Realizado por: G.N	Fecha: 08/04/2019	Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019																																					
Realizado por: G.N	Fecha: 08/04/2019																																									
Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019																																									

ARCHIVO PERMANENTE OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017	AP/G 1/7
<p>INFORMACIÓN GENERAL</p> <p>RESEÑA HISTÓRICA</p> <p>La Operadora de Turismo “Cuscunga Tours Cia.Ltda.” es una empresa orientada a brindar servicios al turismo emisor y receptor en la provincia de Pichincha. La empresa cuenta con una oficina que funciona en la ciudad de Quito en las calles Shirys N32-14 y Almagro, Ed. Torrenova, desde hace más de 20 años. La empresa está en funcionamiento bajo los lineamientos del Ministerio de Turismo del Ecuador.</p> <p>El Ministerio de Turismo como ente regulador le ha otorgado a la empresa la categoría más alta de acuerdo a los servicios que presta tal como lo estipula los Artículos 16 y 19 de la Ley de Turismo según Registro Oficial 733 de 77 de diciembre de 2002. La operadora en la actualidad se encuentra en la categoría “A”, ya que los servicios turísticos que brinda la operadora son de calidad.</p> <p>MISIÓN</p> <p>Somos una operadora turística líder en la provincia de Pichincha que contribuye al desarrollo económico y social de la región, mediante la prestación de servicios con guías certificados bajo estándares de calidad y responsabilidad social.</p> <p>VISIÓN</p> <p>Constituirse en cinco años en una empresa turística reconocida a nivel local, nacional e internacional por sus productos de calidad satisfaciendo la demanda turística con eficiencia y seguridad.</p>	
Realizado por: G.N	Fecha: 08/04/2019
Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019

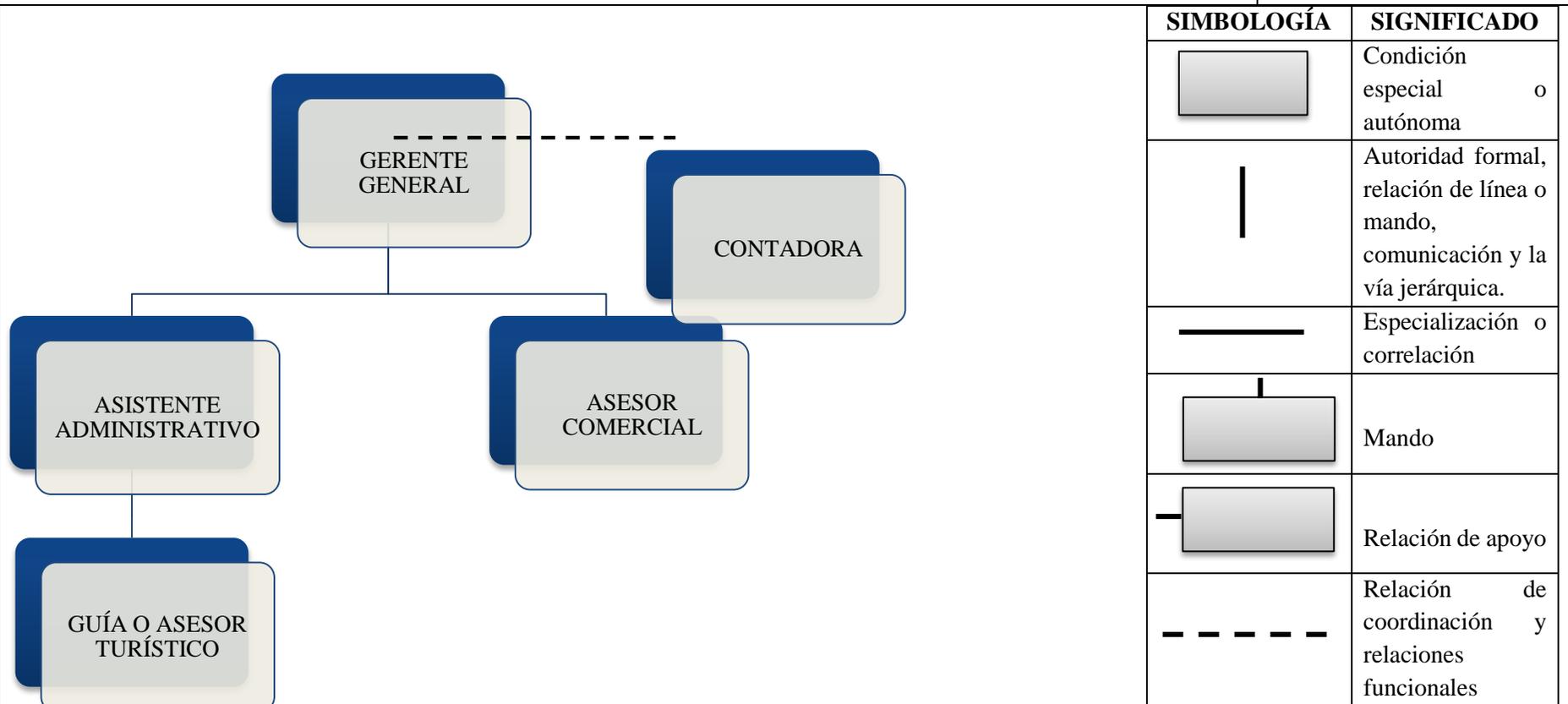
ARCHIVO PERMANENTE OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017	AP/G 2/7				
<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Nuestro principal objetivo es producir y prestar servicios turísticos de calidad para los ciudadanos ecuatorianos y extranjeros que deseen disfrutar del placer de viajar, visitar y conocer las bellezas naturales, culturales, patrimoniales, etc., con el propósito de promover el conocimiento del Ecuador a nivel mundial y de brindar bienestar y calidad de vida o satisfacer las diversas necesidades culturales y expectativas que tienen los turistas de las distintas latitudes del planeta.</p> <p>VALORES</p> <p>Servicio al cliente</p> <p>La compañía asume la obligación de satisfacer la demanda de nuestros clientes con productos y servicios de calidad.</p> <p>Respeto a la persona</p> <p>Estamos convencidos de que el éxito de nuestra compañía descansa sobre la combinación del talento y la dedicación de las personas que en ella trabajan. Por esta razón queremos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Que todos los miembros de la organización respeten los derechos y la dignidad de los demás. ✓ Ayudar a nuestros empleados para que desarrollen sus aptitudes y aprovechen al máximo sus capacidades y su potencial. ✓ Reconocer su dedicación sobre la base del trabajo y la contribución al éxito de la empresa. 					
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td data-bbox="853 1906 1128 1951" style="padding: 2px;">Realizado por: G.N</td> <td data-bbox="1128 1906 1402 1951" style="padding: 2px;">Fecha: 08/04/2019</td> </tr> <tr> <td data-bbox="853 1951 1128 1995" style="padding: 2px;">Revisado por: R.C</td> <td data-bbox="1128 1951 1402 1995" style="padding: 2px;">Fecha: 02/10/2019</td> </tr> </table>		Realizado por: G.N	Fecha: 08/04/2019	Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019
Realizado por: G.N	Fecha: 08/04/2019				
Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019				

ARCHIVO PERMANENTE OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017	AP/G 3/7				
<p>Liderazgo</p> <p>Deseamos alcanzar los más altos niveles de rendimiento en todas nuestras actividades. Nos comprometemos a seleccionar, formar y promover directivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Con iniciativa y empatía profesionalmente competentes. ✓ Con amplitud de miras. ✓ Con la flexibilidad necesaria para ampliar sus experiencias. <p>POLÍTICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar todo trabajo con excelencia. ✓ Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes, en sus solicitudes y reclamos considerando que el fin de la empresa es el servicio al cliente. ✓ Atender al cliente es responsabilidad de todos los integrantes de la empresa, para lo cual deberán conocer los procedimientos a fin de orientarlos. ✓ Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético. ✓ Impulsar el desarrollo de la capacidad y personalidad de los recursos humanos mediante acciones sistemáticas de formación. ✓ Realizar evaluaciones periódicas, permanentes a toda la organización. ✓ Mantener una sesión mensual documentada de trabajo, a fin de coordinar y evaluar planes y programas, definir prioridades y plantear soluciones. ✓ Preservar el medio ambiente, brindando información a los clientes sobre la importancia de cuidar el mismo. 					
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">Realizado por: G.N</td> <td style="width: 50%;">Fecha: 08/04/2019</td> </tr> <tr> <td>Revisado por: R.C</td> <td>Fecha: 02/10/2019</td> </tr> </table>		Realizado por: G.N	Fecha: 08/04/2019	Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019
Realizado por: G.N	Fecha: 08/04/2019				
Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019				

ARCHIVO PERMANENTE OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017	AP/G 4/7
<p>BASE LEGAL</p> <p>La agencia de viajes y operadora de Turismo CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA., fue creada mediante resolución N° 01-H-DIC-234 como una compañía de responsabilidad limitada. Para el cumplimiento y desarrollo de actividades observa las siguientes disposiciones legales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ley Especial de Desarrollo Turístico ✓ Reglamento de Cámara de Turismo 	
Realizado por: G.N	Fecha: 08/04/2019
Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019

**ARCHIVO PERMANENTE
OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017**

**AP/G
5/7**



SIMBOLOGÍA	SIGNIFICADO
	Condición especial o autónoma
	Autoridad formal, relación de línea o mando, comunicación y la vía jerárquica.
—	Especialización o correlación
	Mando
	Relación de apoyo
- - - - -	Relación de coordinación y relaciones funcionales

Fuente: OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA.

Realizado por: G.N	Fecha: 08/04/2019
Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019

ARCHIVO PERMANENTE
OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017

AP/G
6/7

UBICACIÓN

Nuestra compañía está ubicada en la ciudad de Quito en las calles Shirys N32-14 y Almagro, Ed. Terranova, donde receiptaremos a los clientes y brindaremos asesoramiento de los paquetes turísticos a ofrecer. Luego de que el cliente opte por uno de nuestros paquetes, seleccionamos el transporte adecuado, como también al guía turístico que le acompañará al lugar de destino y en la realización de las actividades incluidas en el paquete.



LOGOTIPO



Realizado por: G.N	Fecha: 08/04/2019
Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019

ARCHIVO PERMANENTE		AP/G
OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA.		7/7
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017		
Artículo I. ANÁLISIS FODA		
<p>Al analizar y evaluar el ambiente interno y externo de la OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA., se han identificado las fortalezas y las debilidades de cada uno de ellos, para fortalecer sus potencialidades de la y ofrecer un mejor servicio.</p>		
FORTALEZAS		
F1	Voluntad del personal	
F2	Comunicación entre el personal	
F3	Trabajo en equipo.	
F4	Disponibilidad de horarios	
F5	Diversidad de Profesionalismo	
DEBILIDADES		
D1	Mala estructura organizacional	
D2	Falta de controles en la entrega de informes	
D3	No existe funciones definidas para cada persona	
D4	Instalaciones inadecuadas.	
D5	Procesos internos inadecuados	
D6	Falta de capacitación del personal.	
D7	Poco nivel de remuneración.	
D8	Falta auditoría de gestión.	
OPORTUNIDADES		
O1	Proyección y coordinación con los diferentes Agencias de viajes.	
O2	Vinculación con otras instituciones públicas.	
O3	Tecnología competitiva y computarizada.	
AMENAZAS		
A1	Mejorar las condiciones en los países vecinos para captar inversiones destinadas a proyectos de las Agencias de viajes.	
A2	Presencia de las agencias de viajes.	
A3	Falta de fondos para su funcionamiento debido a la crisis económica a nivel nacional	
A4	Limitaciones políticas legales para captar nuevos recursos.	
Realizado por: G.N		Fecha: 08/04/2019
Revisado por: R.C		Fecha: 02/10/2019

ARCHIVO PERMANENTE OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017		AP/M 1/1
HOJA DE ÍNDICE		
<hr/> ÍNDICE ALFABÉTICO <hr/>		
NUMÉRICO	NOMBRE DE CÉDULA	
<hr/>		
AP	Archivo Permanente	
AC	Archivo Corriente	
CC	Carta de Compromiso	
CCI	Cuestionarios de Control Interno	
CP	Carta de Presentación	
CF	Carta Final	
CT	Cronograma de Actividades	
HA	Hoja de hallazgos	
IF	Informe de Auditoría	
CG	Cristian Guerra	
RC	Raquel Colcha	
MP	Memorando de Planificación	
PA	Programas de auditoría	
GN	Guillermo Nuñez	
<hr/>		
HOJA DE MARCAS		
MARCAS	DESCRIPCIÓN	
<hr/>		
√	Verificado	
*	Hallazgo de Auditoría	
Σ	Sumatoria	
≠	Procedimiento inexistente	
<hr/>		
Realizado por: G.N		Fecha: 08/04/2019
Revisado por: R.C		Fecha: 02/10/2019

<p>ARCHIVO PERMANENTE OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017</p>	<p>AP</p>
---	------------------

FASE I
PLANIFICACIÓN
PRELIMINAR

Realizado por: G.N	Fecha: 08/04/2019
Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019

PROGRAMA DE AUDITORÍA OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017	PA 1/1
---	-----------------------------

OBJETIVO: Obtener un conocimiento general acerca del entorno de la entidad, para establecer los componentes a ser auditados.

N°	PROCEDIMIENTOS	REF – PT	ELABORADO POR	FECHA
1	Realicé orden de trabajo	OT	G.N	10/04/2019
2	Elaboré carta de presentación	CP	G.N	11/04/2019
3	Efectué carta de compromiso	CC	G.N	11/04/2019
4	Efectué la entrevista a la máxima autoridad de la entidad	ET	G.N	12/04/2019
5	Realicé el Memorándum de planificación	MP	G.N	15/04/2019
6	Ejecuté Análisis Situacional de la entidad	AS	G.N	16/04/2019

Realizado por: G.N	Fecha: 08/04/2019
Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019

ORDEN DE TRABAJO OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017	OT 1/1				
<p>Oficio No: EE 001-0001</p> <p>Sección: AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>Asunto: ORDEN DE TRABAJO N° 001-AGOT</p> <p style="text-align: right;">Quito, 10 de abril del 2019</p> <p>Ingeniero Guillermo Nuñez Auditor G.N “Auditores & Asesores”</p> <p>Presente. -</p> <p>De mi consideración:</p> <p>De conformidad al acuerdo llegado entre su autoridad y la consultora “G.N Auditores & Asesores”, para realizar una Auditoría de Gestión a la OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA., correspondiente al período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2017, a fin de cumplir con el siguiente objetivo general:</p> <p>✓ Realizar una Auditoría de Gestión a la OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA., Cantón Quito, Provincia de Pichincha, para evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos y los procesos administrativos.</p> <p>El tiempo estimado para la ejecución del trabajo es de 60 días laborables que incluye la elaboración del borrador del informe, la Ing. Raquel Colcha, actuará en calidad de Supervisora y el Ing. Cristian Guerra en calidad de Jefe de Equipo.</p> <p>Atentamente,</p> <p>Raquel Colcha</p> <p>_____ Ing. Raquel Colcha Supervisora</p>					
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">Realizado por: G.N</td> <td style="width: 50%;">Fecha: 10/04/2019</td> </tr> <tr> <td>Revisado por: R.C</td> <td>Fecha: 02/10/2019</td> </tr> </table>		Realizado por: G.N	Fecha: 10/04/2019	Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019
Realizado por: G.N	Fecha: 10/04/2019				
Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019				

<p>CARTA DE PRESENTACIÓN OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017</p>	<p>CP 1/1</p>				
<p style="text-align: right;">Quito, 11 de abril del 2019</p> <p>Srta. Doris Elisa Grefa Andy Gerente General Operadora Turística CUSCUNGA TOURS Cía. Ltda.</p> <p>Presente. -</p> <p>De mi consideración:</p> <p>Mediante la presente le expreso un cordial saludo, de la Firma de Auditoría “G.N Auditores & Asesores” la misma que tiene como propósito de confirmar el inicio de la Auditoría de Gestión a la OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA., correspondiente al período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2017.</p> <p>La Auditoría de Gestión se efectuará de acuerdo con las Normas Ecuatorianas de Auditoría Gubernamental emitidas por la Contraloría General del Estado. Estas normas requieren que el examen sea planificado y ejecutado para obtener certeza razonable de que la información y la documentación examinadas no contienen exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente que se hayan ejecutado de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, políticas y demás normas aplicables.</p> <p>Los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones que constan en el presente informe, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 92 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, las recomendaciones deben ser aplicadas de manera inmediata.</p> <p>Por la atención a la presente, anticipo mis sinceros agradecimientos.</p> <p>Atentamente,</p> <p><i>Guillermo Nuñez</i></p> <hr style="width: 30%; margin-left: 0;"/> <p>Ing. Guillermo Nuñez</p> <p>Auditor</p>					
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px;">Realizado por: G.N</td> <td style="padding: 2px;">Fecha: 11/04/2019</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Revisado por: R.C</td> <td style="padding: 2px;">Fecha: 02/10/2019</td> </tr> </table>		Realizado por: G.N	Fecha: 11/04/2019	Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019
Realizado por: G.N	Fecha: 11/04/2019				
Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019				

<p>CARTA DE COMPROMISO OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017</p>	<p>CP 1/1</p>				
<p style="text-align: right;">Quito, 11 de abril del 2019</p> <p>Srta. Doris Elisa Grefa Andy Gerente General Operadora Turística CUSCUNGA TOURS Cía. Ltda.</p> <p>Presente. -</p> <p>De mi consideración:</p> <p>Expresándole un atento y cordial saludo en vista de la respuesta afirmativa a la propuesta de trabajo, le agradezco por la confianza que ha puesto en la firma de Auditoría.</p> <p>El trabajo está enmarcado de acuerdo a las respectivas leyes, normas y reglamentos de auditoría, las cuales determinan que una auditoría de gestión de este tipo será diseñada para obtener una certeza razonable sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El nivel de riesgo o confianza de los procesos administrativos del Área de Talento Humano, así como su desempeño mediante indicadores de gestión de eficiencia, eficacia y economía. <p>Por la atención a la presente, anticipo mis sinceros agradecimientos.</p> <p>Atentamente,</p> <p><i>Guillermo Nuñez</i></p> <hr style="width: 30%; margin-left: 0;"/> <p>Ing. Guillermo Nuñez Auditor</p> <table border="1" style="width: 100%; margin-top: 20px;"> <tr> <td style="width: 50%;">Realizado por: G.N</td> <td style="width: 50%;">Fecha: 11/04/2019</td> </tr> <tr> <td>Revisado por: R.C</td> <td>Fecha: 02/10/2019</td> </tr> </table>		Realizado por: G.N	Fecha: 11/04/2019	Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019
Realizado por: G.N	Fecha: 11/04/2019				
Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019				

ENTREVISTA OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017		ET 1/1				
Entrevistado: Cargo: Día de la entrevista: Hora de la entrevista: Lugar de la entrevista:	Srta. Doris Grefa Gerente General 12/04/2019 09h00 Instalaciones de la entidad					
<p>Objetivo: Obtener información general sobre la operadora y el contexto en el que se desenvuelve, para determinar las áreas de mayor énfasis en el examen.</p>						
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Posee la Operadora escritura de constitución y quién verifica la documentación? Sí, es verificada por la entidad reguladora Ministerio de Turismo y Medio Ambiente. 2. ¿Posee la operadora permisos legales para su funcionamiento y operación? Si, patente municipal, patente del Ministerio de Turismo y Medio Ambiente, así como patente de funcionamiento. 3. ¿Se aplica indicadores para evaluar la gestión operativa-administrativa? El indicador es el volumen de ventas de los paquetes turísticos y el servicio de calidad que se ofrece. 4. ¿Cuenta con políticas para cada área de operaciones, funcionamiento y son aplicadas? No, porque hace falta agregar en la política y solo tenemos aplicación general. 5. ¿Al ejercer el cargo de Dirección tenía conocimiento de la misión y visión de la operadora? Sí, en este periodo administrativo se implementaron los valores de liderazgo, respeto y servicio al cliente. 6. ¿Cuál es la situación actual de la Operadora? La operadora se encuentra en una situación de estabilidad por la situación actual de nuestro país. 7. ¿Existe un buen ambiente de trabajo dentro del área de desempeño? Sí, hay un ambiente cómodo, pero es necesario mejorarlo. 						
		<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">Realizado por: G.N</td> <td style="width: 50%;">Fecha: 12/04/2019</td> </tr> <tr> <td>Revisado por: R.C</td> <td>Fecha: 02/10/2019</td> </tr> </table>	Realizado por: G.N	Fecha: 12/04/2019	Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019
Realizado por: G.N	Fecha: 12/04/2019					
Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019					

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017	MP 1/4
Quito, 5 de abril de 2019	
ENTIDAD: NATURALEZA DEL TRABAJO: PERÍODO: RESPONSABLE:	OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA. Auditoría de Gestión 2016 Ing. Guillermo Nuñez
1. Motivo de la auditoría	
La Auditoría de Gestión a la Empresa OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA., se efectuó de conformidad a la orden de trabajo 001-AGOT de 10 de abril de 2019.	
2. Objetivos de la auditoría	
Objetivo General	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar una Auditoría de Gestión a la OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA., Cantón Quito, Provincia de Pichincha, para evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos y los procesos administrativos. 	
Objetivos Específicos	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Determinar el grado de confiabilidad del sistema de control interno a través de los componentes del COSO II. ✓ Determinar el nivel de riesgo o de confianza de los componentes seleccionados para evaluación: procesos administrativos de talento humano. ✓ Formular comentarios, conclusiones y recomendaciones tendientes a mejorar los procedimientos relativos a la gestión. 	
Realizado por: G.N	Fecha: 15/04/2019
Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017	MP 2/4
<p>3. Alcance del examen especial</p> <p>Auditoría de Gestión a la Operadora Turística Cuscunga Tours Cía. Ltda., correspondiente al período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2017.</p> <p>4. Metodología a utilizar</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Se efectuaron cuestionarios de control interno a los trabajadores ✓ Aplicación de pruebas sustantivas y de cumplimiento. ✓ Entrevista a la máxima autoridad. ✓ Identificación y documentación de procedimientos, funciones y actividades. ✓ Revisión la gestión utilizando indicadores de gestión. <p>5. Información general</p> <p>La Operadora de Turismo “Cuscunga Tours Cia.Ltda.” es una empresa orientada a brindar servicios al turismo emisor y receptor en la provincia de Pichincha. La empresa cuenta con una oficina que funciona en la ciudad de Quito en las calles Shirys N32-14 y Almagro, Ed. Torrenova, desde hace más de 20 años. La empresa está en funcionamiento bajo los lineamientos del Ministerio de Turismo del Ecuador.</p> <p>El Ministerio de Turismo como ente regulador le ha otorgado a la empresa la categoría más alta de acuerdo a los servicios que presta tal como lo estipula los Artículos 16 y 19 de la Ley de Turismo según Registro Oficial 733 de 77 de diciembre de 2002. La operadora en la actualidad se encuentra en la categoría “A”, ya que los servicios turísticos que brinda la operadora son de calidad.</p>	
Realizado por: G.N	Fecha: 15/04/2019
Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017	MP 3/4				
<p>6. Objetivos de la empresa</p> <p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Nuestro principal objetivo es producir y prestar servicios turísticos de calidad para los ciudadanos ecuatorianos y extranjeros que deseen disfrutar del placer de viajar, visitar y conocer las bellezas naturales, culturales, patrimoniales, etc., con el propósito de promover el conocimiento del Ecuador a nivel mundial y de brindar bienestar y calidad de vida o satisfacer las diversas necesidades culturales y expectativas que tienen los turistas de las distintas latitudes del planeta.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Promover el conocimiento de la diversidad, cultura, atractivos del Ecuador ✓ Promocionar los productos y servicios que se ofrece la operadora ✓ Incrementar los niveles de ocupación de estos servicios. ✓ Incrementar el ingreso de turistas al Ecuador. <p>7. Requerimiento de la Auditoría</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Normativa Interna (Estatutos y reglamentos) ✓ Normativa Externa (Ley de Compañías, Código de Trabajo y Normas de Control Interno). 					
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; padding: 2px;">Realizado por: G.N</td> <td style="width: 50%; padding: 2px;">Fecha: 15/04/2019</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Revisado por: R.C</td> <td style="padding: 2px;">Fecha: 02/10/2019</td> </tr> </table>		Realizado por: G.N	Fecha: 15/04/2019	Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019
Realizado por: G.N	Fecha: 15/04/2019				
Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019				

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017		MP 4/4	
8. Fechas de intervención			
✓ Inicio del trabajo de Campo 08/04/2019			
✓ Finalización del trabajo de campo 03/06/2019			
✓ Elaboración de borrador del informe 04/06/2019			
✓ Emisión del Informe 24/06/2019			
9. Días Presupuestados			
60 días laborables			
10. Recursos necesarios para el examen			
Recursos humanos			
Nº	Cargo	Nombre	Días
1	Auditor	Guillermo Nuñez	60
2	Supervisor	Raquel Colcha	10
3	Jefe de equipo	Cristian Guerra	20
Recursos materiales			
Cant.	Descripción	C. Unit.	Total
1	Resmas de Papel Boom	5.00	5.00
2	Lápiz Portaminas	3,25	6.50
2	Lápiz Bicolor	0.75	2.25
2	Borrador	0.60	1.20
2	Carpetas	1.00	4.00
1	Funda de Separador de hojas	1.25	1.25
Total, de Recurso Material			\$ 20,20
COSTO TOTAL DE LA AUDITORÍA			\$ 20,20
		Realizado por: G.N	Fecha: 15/04/2019
		Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019

ANÁLISIS SITUACIONAL OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017	AS 1/6
ANÁLISIS INTERNO	
<p>Alcance: Debilidades y Fortalezas.</p> <p>✓ Debilidades: Son los factores negativos que posee la entidad y que son internos constituyéndose en barreras u obstáculos para la obtención de las metas u objetivos propuestos.</p> <p>✓ Fortalezas: Son los elementos positivos que posee la organización, estos constituyen los recursos para la consecución de sus objetivos.</p>	
FORTALEZAS	
F1	Voluntad del personal
F2	Comunicación entre el personal
F3	Trabajo en equipo.
F4	Disponibilidad de horarios
F5	Diversidad de Profesionalismo
DEBILIDADES	
D1	Mala estructura organizacional
D2	Falta de controles en la entrega de informes
D3	No existe funciones definidas para cada persona
D4	Instalaciones inadecuadas.
D5	Procesos internos inadecuados
D6	Falta de capacitación del personal.
D7	Poco nivel de remuneración.
D8	Falta auditoría de gestión.
Realizado por: G.N Fecha: 16/04/2019	
Revisado por: R.C Fecha: 02/10/2019	

**ANÁLISIS SITUACIONAL
OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017**

**AS
2/6**

MATRIZ DE IMPACTO Y OCURRENCIA INTERNO

		PROBABILIDAD DE IMPACTO		
		ALTA	MEDIA	BAJA
PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	ALTA	F3, D6	F2, D1	F1
	MEDIA	F5, D5	D4	D7
	BAJA	D3	D2, D8	F4

MATRIZ DE PERFIL ESTRATÉGICO INTERNO

ASPECTOS INTERNOS		CLASIFICACIÓN DE IMPACTO							
		DEBILIDADES		NORMAL	FORTALEZAS				
		GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD	EQUILIBRIO	FORTALEZA	GRAN FORTALEZA			
		1	2	3	4	5			
F1	Voluntad del personal								
F2	Comunicación entre el personal								
F3	Trabajo en equipo.								
F4	Disponibilidad de horarios								
F5	Diversidad de Profesionalismo								
D1	Mala estructura organizacional								
D2	Falta de controles en la entrega de informes								
D3	No existe funciones definidas para cada persona								
D4	Instalaciones inadecuadas.								
D5	Procesos internos inadecuados								
D6	Falta de capacitación del personal.								
D7	Poco nivel de remuneración.								
D8	Falta auditoría de gestión.								
ΣTOTAL		5	3	0	2	3			
PORCENTAJE		38,46%	23,08%	0%	15,38%	23,08%			

Realizado por: G.N	Fecha: 16/04/2019
Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019

ANÁLISIS SITUACIONAL OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017	AS 3/6
--	-----------------------------

MATRIZ DE MEDIOS INTERNO

Nº	FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
FORTALEZAS				
1	Voluntad del personal	0,07	4	0,28
2	Comunicación entre el personal	0,06	5	0,3
3	Trabajo en equipo.	0,11	5	0,55
4	Disponibilidad de horarios	0,07	4	0,28
5	Diversidad de Profesionalismo	0,04	5	0,2
				1,61
DEBILIDADES				
6	Mala estructura organizacional	0,09	1	0,09
7	Falta de controles en la entrega de informes	0,06	2	0,12
8	No existe funciones definidas para cada persona	0,12	1	0,12
9	Instalaciones inadecuadas.	0,05	2	0,1
10	Procesos internos inadecuados	0,07	1	0,07
11	Falta de capacitación del personal.	0,13	1	0,13
12	Poco nivel de remuneración.	0,07	2	0,14
13	Falta auditoría de gestión.	0,06	1	0,06
				0,83
Σ TOTAL		1	34	2,44

ANÁLISIS:

Después de haber realizado el análisis a los factores internos de la operadora, se obtiene un resultado ponderado equivalente a 2,44 que se encuentra por debajo de la media (2,5), donde al comparar el peso ponderado de las fortalezas contra el peso ponderado de las debilidades se determina que las fuerzas internas son poco favorables a la entidad, con un peso ponderado total de 1,61 de las fortalezas, contra 0,83 de las debilidades; de tal manera es importante destacar que se deben aprovechar los factores que están bajo el control de la entidad, es decir las capacidades y recursos que permitan explotar oportunidades y construir ventajas competitivas con el propósito de mitigar las desventajas existentes en la actualidad y que a futuro serán riesgos potenciales.

Realizado por: G.N	Fecha: 16/04/2019
Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019

ANÁLISIS SITUACIONAL
OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017

AS
4/6

ANÁLISIS EXTERNO

Alcance: Oportunidades y Amenazas.

- ✓ Oportunidades: Hechos del entorno que resultan positivos para la entidad, si es capaz de detectarlos y explotarlos a su favor.
- ✓ Amenazas: Situaciones que provienen del exterior de la entidad y que pueden afectar negativamente en el desempeño de la actividad.

OPORTUNIDADES

O1	Proyección y coordinación con las diferentes Agencias de viajes.
O2	Vinculación con otras instituciones públicas.
O3	Tecnología competitiva y computarizada.

AMENAZAS

A1	Mejorar las condiciones en los países vecinos para captar inversiones destinadas a proyectos de las Agencias de viajes.
A2	Presencia de las agencias de viajes.
A3	Falta de fondos para su funcionamiento debido a la crisis económica a nivel nacional
A4	Limitaciones políticas legales para captar nuevos recursos.

Realizado por: G.N	Fecha: 16/04/2019
Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019

ANÁLISIS SITUACIONAL
OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017

AS
5/6

MATRIZ DE IMPACTO Y OCURRENCIA EXTERNO

PROBABILIDAD DE IMPACTO				
PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	PROBABILIDAD DE IMPACTO			
		ALTA	MEDIA	BAJA
	ALTA	O2	O1,A3	
	MEDIA	O3	A2	A1
BAJA	A4			

MATRIZ DE PERFIL ESTRATÉGICO EXTERNO

ASPECTOS EXTERNOS		CLASIFICACIÓN DE IMPACTO				
		AMENAZAS		EQUILIBRIO	OPORTUNIDADES	
		GRAN AMENAZA	AMENAZA	EQUILIBRIO	OPORTUNIDAD	GRAN OPORTUNIDAD
		1	2	3	4	5
O1	Proyección y coordinación con las diferentes Agencias de viajes.				●	
O2	Vinculación con otras instituciones públicas.					●
O3	Tecnología competitiva y computarizada.					●
A1	Mejorar las condiciones en los países vecinos para captar inversiones destinadas a proyectos de las Agencias de viajes.		●			
A2	Presencia de las agencias de viajes.		●			
A3	Falta de fondos para su funcionamiento debido a la crisis económica a nivel nacional	●				
A4	Limitaciones políticas legales para captar nuevos recursos.	●				
ΣTOTAL		2	2	0	1	2
PORCENTAJE		28,57%	28,57%	0%	14,29%	28,57%

Realizado por: G.N	Fecha: 16/04/2019
Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019

ANÁLISIS SITUACIONAL OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017	AS 6/6
--	-----------------------------

MATRIZ DE MEDIOS EXTERNO

N°	FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
1	Proyección y coordinación con las diferentes Agencias de viajes.	0,12	4	0,48
2	Vinculación con otras instituciones públicas.	0,19	5	0,95
3	Tecnología competitiva y computarizada.	0,15	5	0,75
				2,18
AMENAZAS				
4	Mejorar las condiciones en los países vecinos para captar inversiones destinadas a proyectos de las Agencias de viajes.	0,11	2	0,22
5	Presencia de las agencias de viajes.	0,13	2	0,26
6	Falta de fondos para su funcionamiento debido a la crisis económica a nivel nacional	0,14	1	0,14
7	Limitaciones políticas legales para captar nuevos recursos.	0,16	1	0,16
				0,78
Σ TOTAL		1	20	2,96

ANÁLISIS:

Después de haber realizado el análisis a los factores externos se determina que el resultado ponderado equivalente a 2,96 se encuentra por encima de la media (2,5) en cuanto al esfuerzo por seguir estrategias que permitan aprovechar las oportunidades externas y enfrentar las amenazas, al comparar el peso ponderado de las oportunidades contra el peso ponderado de las amenazas se determina que las fuerzas externas son favorables para la entidad, con un peso ponderado total de 2,18 contra 0,78 de las amenazas, de tal manera es importante aprovechar al máximo dichas oportunidades y confrontar las amenazas para convertirlas en potencialidades futuras.

Realizado por: G.N	Fecha: 16/04/2019
Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019

EVALUACIÓN MISIÓN Y VISIÓN OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017	EM/V 1/5				
<p>Para el análisis de la Misión y la Visión se han preparado dos cuestionarios, los cuales fueron aplicados a 7 personas (empleados) pertenecientes a las diferentes unidades de la operadora:</p> <p style="text-align: center;">MISIÓN</p> <p>“Somos una operadora turística líder en la provincia de Pichincha que contribuye al desarrollo económico y social de la región, mediante la prestación de servicios con guías certificados bajo estándares de calidad y responsabilidad social.”</p> <p style="text-align: center;">VISIÓN</p> <p>“Constituirse en cinco años en una empresa turística reconocida a nivel local, nacional e internacional por sus productos de calidad satisfaciendo la demanda turística con eficiencia y seguridad.”</p>					
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td data-bbox="847 1906 1158 1951" style="padding: 2px;">Realizado por: G.N</td> <td data-bbox="1158 1906 1402 1951" style="padding: 2px;">Fecha: 10/05/2019</td> </tr> <tr> <td data-bbox="847 1951 1158 1995" style="padding: 2px;">Revisado por: R.C</td> <td data-bbox="1158 1951 1402 1995" style="padding: 2px;">Fecha: 02/10/2019</td> </tr> </table>		Realizado por: G.N	Fecha: 10/05/2019	Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019
Realizado por: G.N	Fecha: 10/05/2019				
Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019				

EVALUACIÓN MISIÓN Y VISIÓN OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017				EM/V 2/5
OBJETIVO: Conocer si la Misión de la empresa contribuye a que el personal tenga claramente definida la orientación que debe seguir.				
N°	CUESTIONARIO	SI	NO	OBSERVACIÓN
1	¿Tiene la empresa un concepto de misión que claramente exprese su razón de ser?	6	1	
2	¿El enunciado de la misión contiene elementos que distingue a la empresa de sus competidores?	5	2	
3	¿El enunciado de la misión se ha formulado en términos claros, particularmente del personal?	5	2	
4	¿La misión es difundida y se mantiene presente entre el personal de la empresa?	6	1	La misión se encuentra en un lugar visible para todo el personal
5	¿La empresa replantea la misión en función a los cambios que surgen en la misma?	1	6	La misión ha sido la misma desde la creación de la operadora
6	¿Se mantiene entre el personal una directa orientación hacia el cliente, con la idea de satisfacerlo y conquistarlo?	5	2	
7	¿El personal mantiene latente la idea de tener resultados finales adecuados con la misión de la empresa?	4	3	
8	¿La alta dirección ha definido claramente la actividad de la empresa?	7	0	
9	¿Existe congruencia entre el concepto de la actividad de la empresa y los demás factores estratégicos, beneficiarios y servicios?	6	1	
10	¿El enunciado de la misión identifica el que hacer esencial de la empresa cuyo propósito se cumple en el beneficiario?	5	2	
TOTAL		50	20	
		Realizado por: G.N		Fecha: 10/05/2019
		Revisado por: R.C		Fecha: 02/10/2019

EVALUACIÓN MISIÓN Y VISIÓN OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017	EM/V 3/5
--	-------------------------------

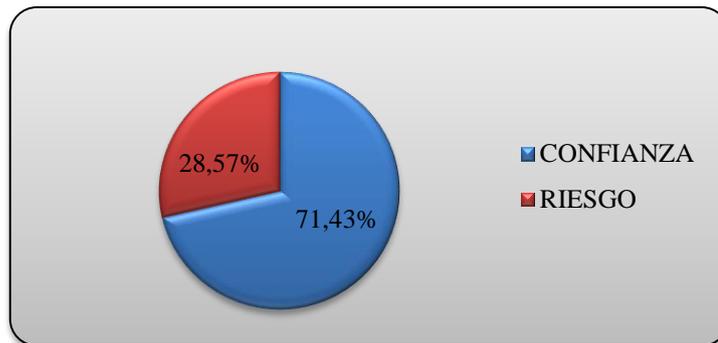
DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

$$\text{CONFIANZA PONDERADA} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} * 100$$

$$\text{CONFIANZA PONDERADA} = \frac{50}{70} * 100$$

CONFIANZA PONDERADA= 71,43%

RIESGO PONDERADO= 28,57%



Análisis:

Al evaluar la misión de los resultados obtenidos del personal de la operadora de turismo, se ha determinado que presenta un nivel de confianza del 71,43% debido a que existe la aplicación y recepción clara sobre la razón del ser de la empresa y su orientación hacia el cumplimiento de la misma, así como la satisfacción de los clientes, sin embargo, existe un riesgo del 28,57% debido a que algunos empleados consideran que debería replantearse de acuerdo a los cambios que surgen en la operadora.

Realizado por: G.N	Fecha: 10/05/2019
Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019

EVALUACIÓN MISIÓN Y VISIÓN OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017				EM/V 4/5
OBJETIVO: Conocer si la visión de la entidad, define claramente lo que quiere ser a largo plazo.				
N°	CUESTIONARIO	SI	NO	OBSERVACIÓN
1	¿Tiene la empresa una visión que defina claramente lo que quiere ser a largo plazo?	7	0	
2	¿La visión se ha formulado en términos, particularmente del personal?	5	2	
3	¿El enunciado de visión contiene conceptos que denotan el valor que estará creando para sus diferentes partes interesadas?	5	2	
4	¿La visión es difundida en forma permanente entre el personal de la empresa?	6	1	
5	¿La difusión de la visión en sus diferentes medios y formas es consistente y permanente a través del tiempo?	6	1	
6	¿Los programas, acciones, estrategias y demás prácticas gerenciales son adecuados con el contenido de la visión?	5	2	
7	¿El enunciado de la visión facilita la creación de imagen mental?	6	1	
8	¿La empresa dirige sus acciones cotidianas al logro de la visión planteada?	6	1	
9	¿El contenido de la visión, su difusión y el desempeño de la alta dirección proyecta la idea de que es factible alcanzarla?	7	0	
TOTAL		53	10	
		Realizado por: G.N	Fecha: 10/05/2019	
		Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019	

EVALUACIÓN MISIÓN Y VISIÓN OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017	EM/V 5/5
--	---------------------------

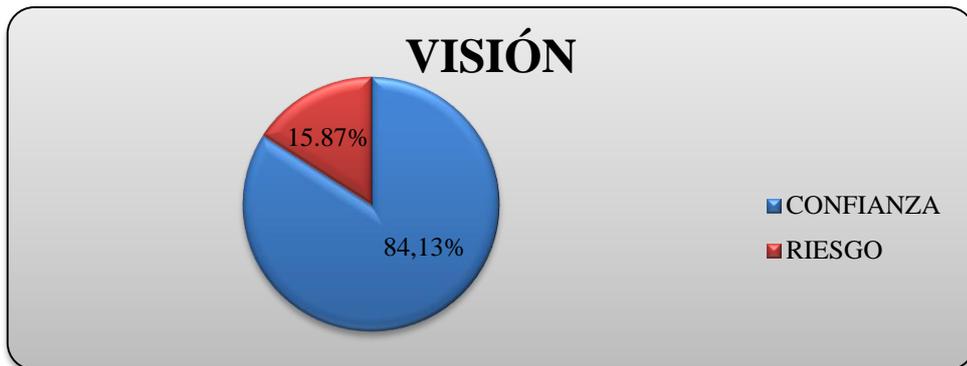
DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

$$\text{CONFIANZA PONDERADA} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} * 100$$

$$\text{CONFIANZA PONDERADA} = \frac{53}{63} * 100$$

CONFIANZA PONDERADA= 84,13%

RIESGO PONDERADO= 15,87%



Análisis:

Al evaluar la visión mediante el cuestionario se determinó un 84,13% de nivel de confianza, ya que el planteamiento y aplicación de la misma es bastante aceptable, su definición clara la hace fácil de percepción y está dirigida al cumplimiento de los objetivos planteados a largo plazo por la operadora.

Realizado por: G.N	Fecha: 10/05/2019
Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019

3.4.2. *Archivo Corriente*

ARCHIVO CORRIENTE OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017	AC				
<div style="border: 1px solid black; padding: 20px; background-color: #e0e0e0;"><h1 style="margin: 0;">ARCHIVO</h1> <h1 style="margin: 0;">CORRIENTE</h1></div>					
NOMBRE:	OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA.				
NATURALEZA:	AUDITORÍA DE GESTIÓN				
PERÍODO:	DEL 01 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017				
DIRECCIÓN:	SHIRYS N32-14 Y ALMAGRO, ED. TORRENOVA				
<table border="1"><tr><td>Realizado por: G.N</td><td>Fecha: 08/04/2019</td></tr><tr><td>Revisado por: R.C</td><td>Fecha: 02/10/2019</td></tr></table>		Realizado por: G.N	Fecha: 08/04/2019	Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019
Realizado por: G.N	Fecha: 08/04/2019				
Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019				

ARCHIVO CORRIENTE OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017	AC 1/1
---	-----------------------------

ÍNDICE DE PAPELES DE TRABAJO

ARCHIVO CORRIENTE		AC
FASE I: PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA		
Programa de Auditoría		PA
Evaluación del control interno		CCI
FASE II: ANÁLISIS DE ÁREAS CRÍTICAS		
Programa de Auditoría		PA
Indicadores de Gestión		IG
Hoja de hallazgos		HH
FASE III: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS		
Carta de presentación		CF
Informe de Auditoría		IF
FASE IV: MONITOREO ESTRATÉGICO		
Matriz de monitoreo estratégico de recomendaciones		MM

Realizado por: G.N	Fecha: 08/04/2019
Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019

3.4.2.1. Fase I: Planificación Específica

<p style="text-align: center;">ARCHIVO CORRIENTE OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017</p>	<p style="text-align: center;">AC</p>
<p>FASE II</p> <p>PLANIFICACIÓN</p> <p>ESPECÍFICA</p>	
<p>Realizado por: G.N</p>	<p>Fecha: 24/04/2019</p>
<p>Revisado por: R.C</p>	<p>Fecha: 02/10/2019</p>

**PROGRAMA DE AUDITORÍA
OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017**

**PA
1/1**

OBJETIVO: Determinar el nivel de confianza o de riesgo mediante cuestionarios de control interno a los componentes del sistema COSO II de la entidad.

N°	PROCEDIMIENTOS	REF - PT	ELABORA- DO POR	FECHA
1	Evalué el Control Interno del componente Ambiente de Control	AMC	G.N	24/04/2019
2	Evalué el Control Interno del componente Establecimiento de Objetivos	EO	G.N	26/04/2019
3	Evalué el Control Interno del componente Identificación de Eventos	IE	G.N	29/04/2019
4	Evalué el Control Interno del componente Evaluación de Riesgos	ER	G.N	01/05/2019
5	Evalué el Control Interno del componente Respuesta al Riesgo	RR	G.N	03/05/2019
6	Evalué el Control Interno del componente Actividades de Control	ACC	G.N	06/05/2019
7	Evalué el Control Interno del componente Información y Comunicación	IC	G.N	07/05/2019
8	Evalué el Control Interno del componente Supervisión y Monitoreo	S	G.N	09/05/2019
9	Elaboré una matriz de ponderación del sistema de control interno	MP	G.N	13/05/2019

Realizado por: G.N **Fecha: 24/04/2019**

Revisado por: R.C **Fecha: 02/10/2019**

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017**

**AMC
1/3**

ENTIDAD: Operadora Turística Cuscunga Tours Cía. Ltda.

NATURALEZA DEL TRABAJO: Auditoría de Gestión

PERÍODO: Año 2017

COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL

OBJETIVO: Evaluar si la entidad mantiene una cultura organizacional basada en estándares de conducta, y si los mismos son comunicados y puestos en práctica.

N°	CUESTIONARIO	SI	NO	OBSERVACIÓN
INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS				
1	¿La máxima autoridad establece principios y valores éticos como parte de la cultura institucional?	5	2	
2	¿El código de ética considera los conflictos de intereses?	4	3	No se considera conflicto de intereses
3	¿Los valores éticos rigen la conducta del personal de la institución, orientando su integridad y compromiso hacia la consecución de los objetivos institucionales?	5	2	
4	¿Se ha obligado, de acuerdo con la ley, a la presentación de la declaración patrimonial juramentada?	7	0	
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA				
5	¿La estructura organizativa es la adecuada?	6	1	
6	¿El organigrama estructural define claramente las líneas de autoridad, responsabilidad y dependencia?	7	0	
7	¿La máxima autoridad posee la experiencia y los conocimientos requeridos en función de sus cargos?	6	1	
8	¿Se comunica a los jefes departamentales claramente sus responsabilidades y expectativas?	5	2	No comunican las responsabilidades por escrito
9	¿El estatuto de la operadora es actualizado permanentemente?	2	5	No se ha actualizado el estatuto *HH1

Realizado por: G.N **Fecha: 24/04/2019**

Revisado por: R.C **Fecha: 02/10/2019**

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017				AMC 2/3
POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DEL TALENTO HUMANO				
10	¿Hay un ambiente laboral basado en valores éticos (respeto, confianza, honestidad, etc.)?	2	5	Las relaciones interpersonales entre los integrantes de la operadora no es la adecuada *HH2
11	¿Se aplica los principios de justicia y equidad en todos los procesos de reclutamiento y selección del personal, capacitación, evaluación del desempeño?	2	5	
12	¿Los mecanismos para el reclutamiento, evaluación y promoción del personal, son transparentes y se realizan con sujeción a la ley y a la normativa pertinente?	3	4	
13	¿La operadora cuenta con el manual de funciones?	0	7	No se ha elaborado un manual de funciones *HH3
14	¿Se realiza capacitaciones frecuentes del personal que elabora en la operadora de forma constante?	2	5	Las capacitaciones son esporádicas y selectivas *HH4
15	¿Se realiza la evaluación al rendimiento o desempeño de las responsabilidades de los servidores de la entidad por lo menos dos veces al año?	4	3	Las evaluaciones de desempeño se realizan de vez en cuando
FILOSOFÍA Y ESTILO DE DIRECCIÓN				
16	¿En la operadora existe la delegación de funciones y responsabilidades?	5	2	
17	¿La máxima autoridad interactúa con las unidades de apoyo?	6	1	
18	¿Existe reuniones periódicas con el fin de evaluar los resultados obtenidos?	5	2	
19	¿El personal que labora en la operadora es hábil y capaz para desempeñar las funciones adecuadamente?	7	0	
20	¿Se toma en cuenta la experiencia de trabajo de los empleados para delegar responsabilidades?	5	2	
ΣTOTAL		88	52	
		Realizado por: G.N	Fecha: 24/04/2019	
		Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019	

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017	AMC 3/3
---	--------------------

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

$$\text{CONFIANZA PONDERADA} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} * 100$$

$$\text{CONFIANZA PONDERADA} = \frac{88}{140} * 100$$

CONFIANZA PONDERADA= 62,86%

RIESGO PONDERADO= 37,14%

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MEDIO	ALTO
15-50%	51-75%	76-95%
NIVEL DE RIESGO		
ALTO	MEDIO	BAJO
85-50%	49-25%	24-5%

Análisis:

Al analizar el componente **AMBIENTE DE CONTROL** que se refiere al conjunto de circunstancias y conductas que enmarcan el accionar de una entidad, se obtuvo un nivel de confianza del 62,86% considerada como media puesto que se ha establecido un entorno organizacional favorable para el ejercicio de prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas, para generar una cultura de control interno, en cuanto al riesgo se obtuvo un resultado del 37,14% considerado como medio al no existir un manual de funciones y tener un ambiente laboral deficiente, por lo que se deben tomar en cuenta las recomendaciones con el propósito de disminuir la probabilidad de ocurrencia de riesgos.

Realizado por: G.N	Fecha: 24/04/2019
Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017				EO 1/2
ENTIDAD: Operadora Turística Cuscunga Tours Cía. Ltda.				
NATURALEZA DEL TRABAJO: Auditoría de Gestión				
PERÍODO: Año 2017				
COMPONENTE: ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS				
OBJETIVO: Determinar si los objetivos se encuentren bien definidos y que permiten realizar una adecuada valoración de riesgos y proponer actividades de control.				
N°	CUESTIONARIO	SI	NO	OBSERVACIÓN
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS				
1	¿Se ha definido la misión y visión de la operadora?	7	0	
2	¿La misión de la operadora expresa clara y completamente el objetivo institucional?	7	0	
3	¿Los objetivos a corto, mediano y largo plazo, conducen al logro de metas institucionales?	3	4	No se cumplen todos los objetivos ya que no son realistas con la situación de la operadora
4	¿La empresa cuenta con un plan estratégico?	0	7	No se ha elaborado una planificación estratégica en la operadora *HH5
5	¿La operadora ha cumplido con las actividades que se han establecido en el Programa Operativo Anual (POA)?	5	2	
6	¿Existe trabajo en grupo para el logro de los objetivos propuestos?	5	2	
7	¿La institución cumple con leyes y regulaciones establecidas en el país?	6	1	
ΣTOTAL		33	14	
		Realizado por: G.N	Fecha: 26/04/2019	
		Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019	

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017**

**EO
2/2**

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

$$\text{CONFIANZA PONDERADA} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} * 100$$

$$\text{CONFIANZA PONDERADA} = \frac{33}{49} * 100$$

CONFIANZA PONDERADA= 67,35%

RIESGO PONDERADO= 32,65%

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MEDIO	ALTO
15-50%	51-75%	76-95%
NIVEL DE RIESGO		
ALTO	MEDIO	BAJO
85-50%	49-25%	24-5%

Análisis:

Al analizar el componente **ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS** que se refiere al planteamiento de metas claras que se alineen y sustenten con su visión y misión, se obtuvo un nivel de confianza del 67,35% considerada como media debido a la orientación de la operadora hacia el cumplimiento de sus objetivos, en cuanto al riesgo se obtuvo un resultado del 14,29% considerado como bajo, puesto que no existe una planificación estratégica que consta de objetivos, metas y estrategias a seguir por lo que se deben tomar en cuenta las recomendaciones con el propósito de disminuir la probabilidad de ocurrencia de riesgos.

Realizado por: G.N	Fecha: 26/04/2019
Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017**

**IE
1/2**

ENTIDAD: Operadora Turística Cuscunga Tours Cía. Ltda.

NATURALEZA DEL TRABAJO: Auditoría de Gestión

PERÍODO: Año 2017

COMPONENTE: IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS

OBJETIVO: Verificar el nivel de conocimiento de los acontecimientos y tendencias que suceden en su entorno, que se encuentran más allá de su control que la podrían beneficiar o perjudicar significativamente.

N°	CUESTIONARIO	SI	NO	OBSERVACIÓN
FACTORES INTERNOS				
1	¿Cuenta la operadora con una infraestructura adecuada?	5	2	
2	¿Cuenta el personal de la entidad con vestuario que le identifiquen de otras operadoras?	7	0	
3	¿Se encuentran en condiciones adecuadas los activos fijos, para su utilización?	6	1	
4	¿Ha existido la participación de parte de los colaboradores para identificación de eventos?	4	3	
FACTORES EXTERNOS				
5	¿Se identifican con claridad a los competidores que tiene la operadora?	5	2	
6	¿La operadora se preocupa por ofertar nuevos paquetes turísticos innovadores?	4	3	
7	¿Existe un buen manejo de la página web para concretar ventas?	3	4	No es muy usada la página web.
8	¿La operadora cumple con exigencias de organismos reguladores?	6	1	
9	¿Se realizan campañas publicitarias para incrementar la atención de nuevos clientes?	5	2	
ΣTOTAL		45	18	

Realizado por: G.N **Fecha:** 29/04/2019

Revisado por: R.C **Fecha:** 02/10/2019

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017**

**IE
2/2**

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

$$\text{CONFIANZA PONDERADA} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} * 100$$

$$\text{CONFIANZA PONDERADA} = \frac{45}{63} * 100$$

CONFIANZA PONDERADA= 71,43%

RIESGO PONDERADO= 28,57%

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MEDIO	ALTO
15-50%	51-75%	76-95%
NIVEL DE RIESGO		
ALTO	MEDIO	BAJO
85-50%	49-25%	24-5%

Análisis:

Al analizar el componente **IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS** que se refiere reconocer los eventos que afectan los objetivos de la organización, aunque estos sean positivos, negativos o ambos, se obtuvo un nivel de confianza alto de 71,43% considerada como alta, en cuanto al riesgo se obtuvo un resultado del 28,57% considerado como medio, sin embargo, se deben tomar en cuenta las recomendaciones para que la empresa los pueda enfrentar y proveer de la mejor forma posible.

Realizado por: G.N	Fecha: 29/04/2019
Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017**

**ER
1/2**

ENTIDAD: Operadora Turística Cuscunga Tours Cía. Ltda.

NATURALEZA DEL TRABAJO: Auditoría de Gestión

PERÍODO: Año 2017

COMPONENTE: EVALUACIÓN DE RIESGOS

OBJETIVO: Identificar y analizar los potenciales eventos que pudieran afectar la ejecución de sus procesos y el logro de sus objetivos.

N°	CUESTIONARIO	SI	NO	OBSERVACIÓN
RIESGOS				
1	¿La organización tiene asignado un responsable para resguardar los documentos válidos para la misma?	7	0	
2	¿Se clasifican los riesgos según el nivel de importancia?	5	2	
3	¿La operadora lleva un control en cuanto a la falta, calamidad doméstica y atrasos?	0	7	No existe un control en cuanto al horario de ingreso ni salida *HH6
IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS				
4	¿Se comunica oportunamente la información importante aquellos que debe tomar acción?	5	2	
5	¿Se identifica los riesgos y se discuten abiertamente con el jefe de agencia?	6	1	
ΣTOTAL		23	12	

Realizado por: G.N **Fecha: 01/05/2019**

Revisado por: R.C **Fecha: 02/10/2019**

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017**

**ER
2/2**

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

$$\text{CONFIANZA PONDERADA} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} * 100$$

$$\text{CONFIANZA PONDERADA} = \frac{23}{35} * 100$$

CONFIANZA PONDERADA= 65,71%

RIESGO PONDERADO= 34,29%

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MEDIO	ALTO
15-50%	51-75%	76-95%
NIVEL DE RIESGO		
ALTO	MEDIO	BAJO
85-50%	49-25%	24-5%

Análisis:

Al analizar el componente **EVALUACIÓN DE RIESGOS** definido como la probabilidad de ocurrencia de un evento no deseado que podría perjudicar o afectar adversamente a la entidad o su entorno, se obtuvo un nivel de confianza del 65,71% considerada como media, en cuanto al riesgo se obtuvo un resultado del 34,29% considerado como bajo, ya que no existe un control en cuanto a los horarios del personal, por lo que se deberán tomar en cuenta ciertas falencias con las que cuentan para así aumentar su nivel de confianza en cuanto a la evaluación del riesgo.

Realizado por: G.N	Fecha: 01/05/2019
Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017**

**RR
1/2**

ENTIDAD: Operadora Turística Cuscunga Tours Cía. Ltda.

NATURALEZA DEL TRABAJO: Auditoría de Gestión

PERÍODO: Año 2017

COMPONENTE: RESPUESTA AL RIESGO

OBJETIVO: Determinar si se disponen de alternativas que puedan responder a los riesgos que se presenten en el transcurso del tiempo, que puedan afectar al desarrollo de las actividades de

N°	CUESTIONARIO	SI	NO	OBSERVACIÓN
DETECCIÓN DE RIESGOS				
1	¿La operadora ha implementado técnicas para la identificación de riesgos potenciales?	5	2	
2	¿Se han diseñado mecanismos para la toma de decisiones y análisis de alternativas para responder a los riesgos?	6	1	
3	¿Se encuentra elaborado un plan de contingencia para afrontar los riesgos en cualquier departamento?	3	4	No cuenta con un calificador y administrador de riesgos
4	¿Al identificar un riesgo en cualquier área, el jefe de agencia evalúa posibles respuestas, como evitarlo, reducirlo compartirlo y aceptarlo?	6	1	
ΣTOTAL		20	8	

la operadora.

Realizado por: G.N	Fecha: 03/05/2019
Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017**

**RR
2/2**

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

$$\text{CONFIANZA PONDERADA} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} * 100$$

$$\text{CONFIANZA PONDERADA} = \frac{20}{28} * 100$$

CONFIANZA PONDERADA= 71,43%

RIESGO PONDERADO= 28,57%

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MEDIO	ALTO
15-50%	51-75%	76-95%
NIVEL DE RIESGO		
ALTO	MEDIO	BAJO
85-50%	49-25%	24-5%

Análisis:

Al analizar el componente **RESPUESTA AL RIESGOS** donde una vez evaluado el riesgo se identifica y evalúa posibles repuestas al riesgo en relación a las necesidades de la operadora, se obtuvo un nivel de confianza del 71,43% considerada como media ya que existe una preocupación por parte de los funcionarios de tomar las medidas necesarias cuando es detectado un riesgo, en cuanto al riesgo se obtuvo un resultado del 28,57% considerado como medio, ya que no se elaboran planes para mitigar los mismos, debido a eso se deberán tomar en cuenta ciertas falencias con las que cuentan para así aumentar su nivel de confianza en cuanto a la evaluación del riesgo.

Realizado por: G.N	Fecha: 03/05/2019
Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017**

**ACC
1/3**

ENTIDAD: Operadora Turística Cuscunga Tours Cía. Ltda.

NATURALEZA DEL TRABAJO: Auditoría de Gestión

PERÍODO: Año 2017

COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL

OBJETIVO: Determinar si existen políticas y procedimientos para manejar los riesgos en la

N°	CUESTIONARIO	SI	NO	OBSERVACIÓN
SEPARACIÓN DE FUNCIONES Y ROTACIÓN DE LABORES				
1	¿Para las diversas actividades del departamento si tiene primero la autorización de la máxima autoridad?	5	2	
2	¿Se han definido las funciones de cada servidor por escrito?	0	7	No se ha elaborado un manual de funciones
3	¿Se han rotado las tareas y funciones de los servidores?	5	2	
4	¿Se han definido funciones incompatibles?	6	1	
5	¿Se han separado funciones incompatibles para reducir el riesgo de errores o acciones irregulares?	6	1	
AUTORIZACIÓN Y APROBACIÓN DE TRANSACCIONES Y OPERACIONES				
6	¿Las transacciones se registran al momento de su ocurrencia y se procesa de manera inmediata?	5	2	
7	¿El acceso a los recursos, activos y Comprobantes está restringido únicamente para personas autorizadas?	7	0	
8	¿El personal que labora en la operadora es hábil y capaz para desempeñar las funciones adecuadamente?	7	0	

consecución de los objetivos institucionales.

Realizado por: G.N	Fecha: 06/05/2019
Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017**

**ACC
2/3**

9	¿En forma frecuente se realizan los controles de arqueos y conciliaciones de recursos?	4	3	Los arqueos de caja se realizan una vez al mes
10	¿Los documentos de respaldos tales como papeletas de retiro, pagares, pólizas se encuentra enumerados y custodiados adecuadamente?	5	2	
DOCUMENTACIÓN DE RESPALDO Y SU ARCHIVO				
11	¿La documentación de la estructura del sistema de control interno y de las operaciones significativas, se encuentra disponible y debidamente archivada para su revisión?	5	2	
12	¿La documentación de las operaciones es oportuna y facilita la revisión del proceso administrativo de principio a fin?	4	3	
13	¿Las operaciones financieras están sustentadas con la documentación suficiente que sustente su propiedad, legalidad y veracidad de los mismos?	6	1	
ΣTOTAL		65	26	

Realizado por: G.N	Fecha: 06/05/2019
Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017**

**ACC
3/3**

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

$$\text{CONFIANZA PONDERADA} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} * 100$$

$$\text{CONFIANZA PONDERADA} = \frac{65}{91} * 100$$

CONFIANZA PONDERADA= 71,43%

RIESGO PONDERADO= 28,57%

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MEDIO	ALTO
15-50%	51-75%	76-95%
NIVEL DE RIESGO		
ALTO	MEDIO	BAJO
85-50%	49-25%	24-5%

Análisis:

Al analizar el componente **ACTIVIDADES DE CONTROL** considerado como las acciones de detección y prevención expresadas en políticas, sistemas y procedimientos, se obtuvo un nivel de confianza del 71,43% considerada como media, gracias a que la entidad cumple con varios factores que contribuyen a un mejor control relacionado con el alcance de los objetivos de la entidad, como procedimientos de aprobación y autorización, revisión del desempeño de operaciones, segregación de responsabilidades de autorización, entre otros, en cuanto al nivel de riesgo se obtuvo un resultado de 28,57% que si bien es cierto se considera como bajo pero se deben tomar ciertas acciones correctivas en el caso de detectar desviaciones e incumplimientos.

Realizado por: G.N	Fecha: 06/05/2019
Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017

IC
1/3

ENTIDAD: Operadora Turística Cuscunga Tours Cía. Ltda.

NATURALEZA DEL TRABAJO: Auditoría de Gestión

PERÍODO: Año 2017

COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

OBJETIVO: Determinar si la entidad proporciona la información pertinente y apropiada, que facilite a las servidoras y servidores cumplir sus responsabilidades.

N°	CUESTIONARIO	SI	NO	OBSERVACIÓN
CONTROLES SOBRE SISTEMAS DE INFORMACIÓN				
1	¿Se ha establecido controles adecuados en los sistemas de información para garantizar confiabilidad, seguridad y una clara administración de los niveles de acceso a la información?	5	2	
2	¿El sistema ayuda a registrar, supervisar acciones y eventos en el momento de su ocurrencia?	5	2	
3	¿Son comunicadas de manera oportuna las falencias existentes en manejo de los recursos informáticos?	6	1	
4	¿Los sistemas de información y comunicación permite a la máxima autoridad y a los directivos: identificar, capturar y comunicar información oportuna, para facilitar a los servidores cumplir con sus responsabilidades?	4	3	
5	¿Los sistemas de información cuentan con controles adecuados?	5	2	
CANALES DE COMUNICACIÓN ABIERTOS				
6	¿La institución emite información en los comunicados con claridad, efectividad, y responsabilidad?	6	1	
7	¿La organización, ha establecido canales de comunicación abiertos para trasladar la información en forma segura, correcta y oportuna a los destinatarios?	4	3	Los canales de comunicación son horizontales

Realizado por: G.N **Fecha: 07/05/2019**

Revisado por: R.C **Fecha: 02/10/2019**

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017**

**IC
2/3**

8	¿La política de comunicación interna permite las diferentes interacciones entre los servidores y entre las distintas unidades administrativas?	4	3	
9	¿Se mantienen canales de comunicación, con terceros relacionados?	5	2	
10	¿Los comprobantes de egreso son revisados inmediatamente por contabilidad?	6	1	
ΣTOTAL		50	20	

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

$$\text{CONFIANZA PONDERADA} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} * 100$$

$$\text{CONFIANZA PONDERADA} = \frac{50}{70} * 100$$

CONFIANZA PONDERADA= 71,43%

RIESGO PONDERADO= 28,57%

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MEDIO	ALTO
15-50%	51-75%	76-95%
NIVEL DE RIESGO		
ALTO	MEDIO	BAJO
85-50%	49-25%	24-5%

Realizado por: G.N	Fecha: 07/05/2019
Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017**

**IC
3/3**

Análisis:

Al analizar el componente **INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN** el mismo que está constituido por los métodos establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones técnicas, administrativas y financieras de una entidad, se obtuvo un nivel de confianza del 71,43% considerada como media ya que la información es difundida con detalle suficiente y en el momento preciso, permitiendo cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente y eficaz, sin embargo existe un riesgo de 28,57% considerado como medio, ya que el suministro de información a los usuarios al ser de forma horizontal, es decir entre el personal de igual jerarquía, no es el más recomendable.

Realizado por: G.N	Fecha: 07/05/2019
Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017**

**S
1/2**

ENTIDAD: Operadora Turística Cuscunga Tours Cía. Ltda.

NATURALEZA DEL TRABAJO: Auditoría de Gestión

PERÍODO: Año 2017

COMPONENTE: SUPERVISIÓN Y MONITOREO

OBJETIVO: Establecer si las actividades de monitoreo sobre la efectividad del control interno son prácticas y seguras en las operaciones diarias de la institución.

N°	CUESTIONARIO	SI	NO	OBSERVACIÓN
ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN Y MONITOREO				
1	¿Se supervisa al personal al momento de realizar las actividades encomendadas?	5	2	
2	¿Se realiza un seguimiento permanente para establecer si el control interno sigue funcionando adecuadamente?	4	3	No se ha realizado un seguimiento de control interno
3	¿Se utilizan indicadores para detectar ineficiencias, abusos o despilfarros?	5	2	
4	¿El gerente realiza una evaluación por sus medios para verificar la correcta ejecución de actividades?	3	4	No se realiza ninguna evaluación
REPORTE DE DEFICIENCIAS				
5	¿Se considera los informes de fuentes externas para valorar y mejorar el sistema de control interno?	5	2	
6	¿Los hallazgos de deficiencias son comunicados a los superiores de forma inmediata?	6	1	
7	¿Se realiza un seguimiento las recomendaciones que permita superar las deficiencias?	5	2	
ΣTOTAL		33	16	

Realizado por: G.N **Fecha: 09/05/2019**

Revisado por: R.C **Fecha: 02/10/2019**

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017**

**S
2/2**

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

$$\text{CONFIANZA PONDERADA} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} * 100$$

$$\text{CONFIANZA PONDERADA} = \frac{33}{49} * 100$$

CONFIANZA PONDERADA= 67,35%

RIESGO PONDERADO= 32,65%

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MEDIO	ALTO
15-50%	51-75%	76-95%
NIVEL DE RIESGO		
ALTO	MEDIO	BAJO
85-50%	49-25%	24-5%

Análisis:

Al analizar el componente **SUPERVISIÓN Y MONITOREO** definido como el proceso que evalúa la calidad del funcionamiento del control interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran, se obtuvo un nivel de confianza del 67,35% considerada como media gracias al seguimiento que se efectúa de manera continua durante la realización de actividades en los distintos niveles de la entidad, en cuanto al nivel de riesgo se obtuvo un resultado de 32,65% considerado como medio, sin embargo se deben tomar medidas necesarias para el manejo de riesgos que resulten desfavorables para la entidad.

Realizado por: G.N	Fecha: 09/05/2019
Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019

MATRIZ DE PONDERACIÓN OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017	MP 1/1
---	-----------------------------

MATRIZ DE PONDERACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

N°	COMPONENTE	CONFIANZA PONDERADA	RIESGO PONDERADA
1	Ambiente de Control	62,86%	37,14%
2	Establecimiento de Objetivos	67,35%	32,65%
3	Identificación de Eventos	71,43%	28,57%
4	Evaluación de Riesgos	65,71%	34,29%
5	Respuesta al Riesgo	71,43%	28,57%
6	Actividades de Control	71,43%	28,57%
7	Información y Comunicación	71,43%	28,57%
8	Supervisión y Monitoreo	67,35%	32,65%
ΣTOTAL		548,99%	251,01%
PROMEDIO		68,62%	31,38%

ANÁLISIS:

Una vez realizada la evaluación del sistema de control interno a la entidad podemos evidenciar que se obtuvo un nivel de confianza del 68,62%, se puede decir que los trabajadores de la Operadora Turística Cuscunga Tours Cía. Ltda., se han preocupado por el seguimiento y control continuo de las actividades a fin de lograr sus objetivos institucionales, sin embargo existe un riesgo del 31,38% que si bien es cierto se considera como media, deben tomar en cuenta algunas recomendaciones para mitigar falencias existentes, fortalecer sus componentes de control interno de manera oportuna y evitar posibles riesgo futuros, con el apoyo de la presente auditoría.

Realizado por: G.N	Fecha: 13/05/2019
Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019

3.4.2.2. Fase II: Análisis de las áreas críticas

<p style="text-align: center;">ARCHIVO CORRIENTE OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017</p>	AC
	
Realizado por: G.N	Fecha: 14/05/2019
Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019

PROGRAMA DE AUDITORÍA OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017				PA 1/1
<p>OBJETIVO: Analizar el cumplimiento de los objetivos a corto, mediano y largo plazo, además evaluar los procesos administrativos de Talento Humano para determinar su nivel de confianza y de riesgo mediante el apoyo de indicadores de eficiencia, eficacia y economía.</p>				
N°	PROCEDIMIENTOS	REF - PT	ELABORA-DO POR	FECHA
1	Verifiqué el cumplimiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo.	OE	G.N	13/05/2019
2	Evalué los procedimientos correspondientes a Selección del personal.	SP	G.N	14/05/2019
3	Evalué los procedimientos correspondientes a Evaluación del desempeño.	ED	G.N	15/05/2019
4	Evalué los procedimientos correspondientes a Capacitación del Personal.	CP	G.N	20/05/2019
5	Apliqué indicadores de gestión: Eficiencia, Eficacia y Economía	IG	G.N	27/05/2019
6	Elaboré hoja de hallazgos	HH	G.N	28/05/2019
			Realizado por: G.N	Fecha: 14/05/2019
			Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019

VERIFICACIÓN DE DOCUMENTACIÓN
OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017

OG
1/1

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	CUMPLE	NO CUMPLE	ACTIVIDADES DE IMPLEMENTACIÓN
LARGO PLAZO (2013-2018)			
Incrementar la participación en el mercado a nivel nacional.	X		Establecer estrategias innovadoras como de diferenciación.
Obtener una rentabilidad anual superior al 20%.		X	Implementar un mecanismo de control de los gastos a través de los presupuestos.
MEDIANO PLAZO (2015-2017)			
Desarrollar planes que agilicen los servicios que los clientes necesitan	X		Diseñar cronogramas de trabajo que sean aplicados en cada uno de los servicios prestados.
Diseñar planes de mejoramientos a los servicios existentes, de acuerdo a los requerimientos de los clientes		X	Elaborar encuestas sobre los requerimientos de los clientes.
Implementar mecanismos que ayuden a detectar y corregir errores.		X	Desarrollar un plan de actividades que apoyen a las operaciones en cada uno de las áreas tanto del servicio, como administrativas logrando reducir o eliminando errores.
Mejorar el ambiente laboral donde el personal se pueda desenvolver con capacidad.	X		Realizar integraciones con todos los empleados, brindando cordialidad, respeto amistad y compañerismo con todos los integrantes de la consultora.
CORTO PLAZO (2015-2016)			
Realizar un plan de marketing de los servicios para que sean más atractivos.		X	Implementar un plan de marketing
Desarrollar un plan de capacitaciones, permanente y actualizado.		X	Desarrollar planes de capacitación para tener empleados más competitivos.

Realizado por: G.N

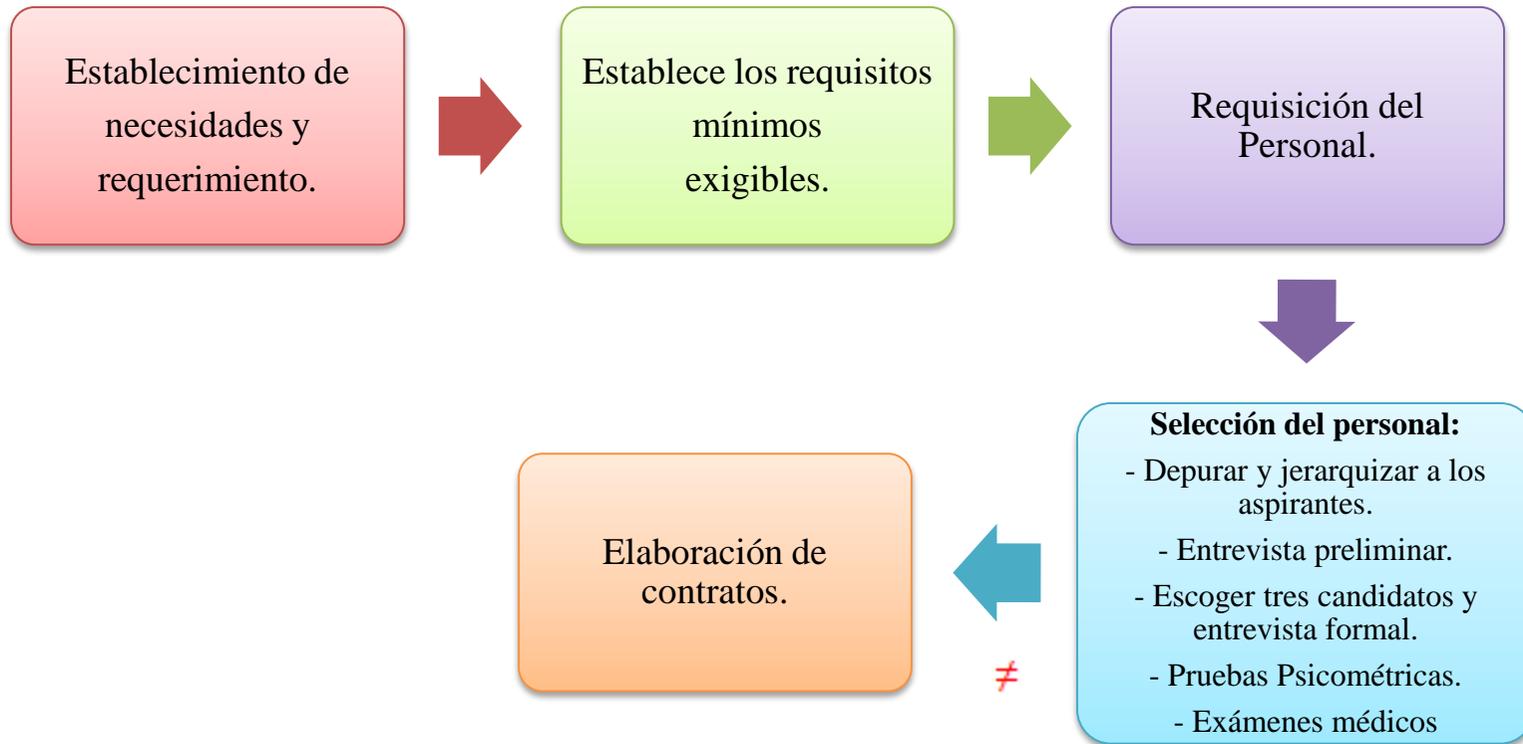
Fecha: 14/05/2019

Revisado por: R.C

Fecha: 02/10/2019

SELECCIÓN DEL PERSONAL
OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017

SP
1/1

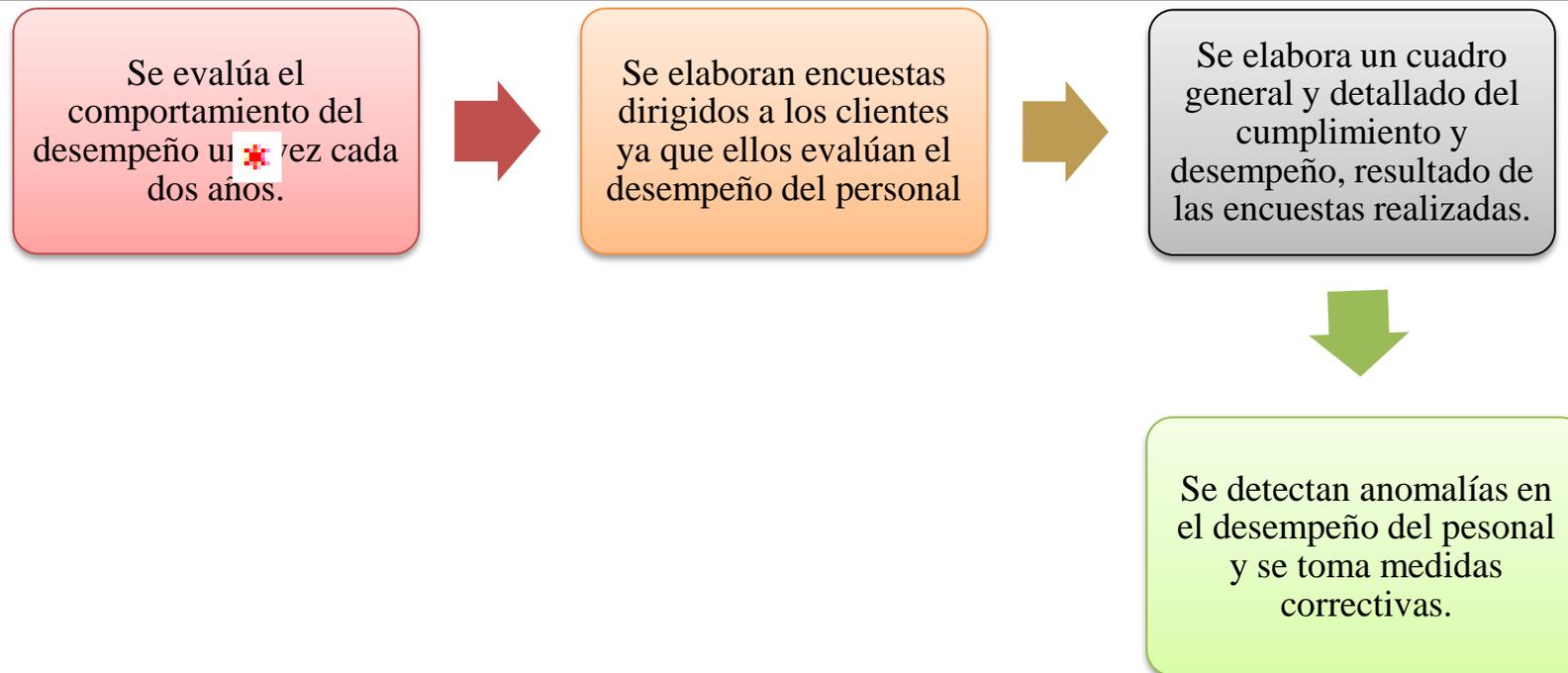


≠ = Procedimiento inexistente *HH7

Realizado por: G.N	Fecha: 14/05/2019
Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019

**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017**

**ED
1/1**



Comentario: No se realizan evaluaciones periódicas al personal

Realizado por: G.N

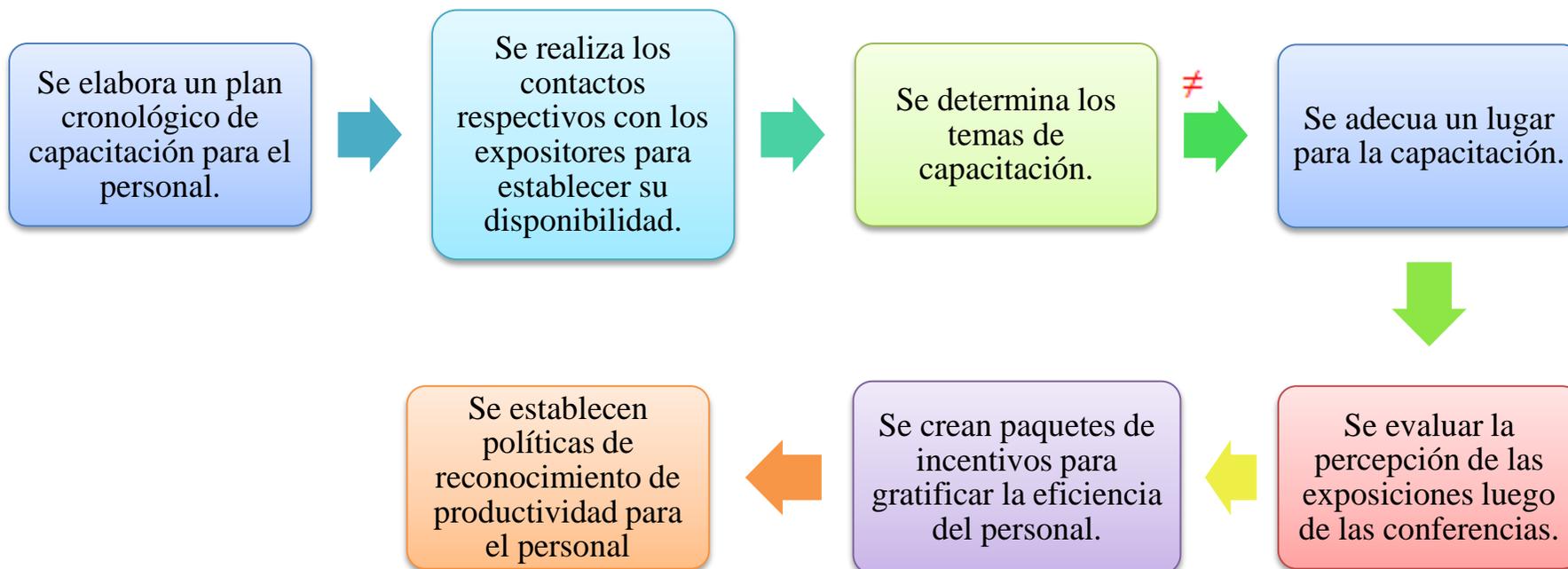
Fecha: 15/05/2019

Revisado por: R.C

Fecha: 02/10/2019

**CAPACITACIÓN DEL PERSONAL
OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017**

**CP
1/1**



≠ = Procedimiento inexistente

Realizado por: G.N	Fecha: 20/05/2019
Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019

INDICADORES DE GESTIÓN
OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017

IG
1/3

EFICIENCIA

CO = Conocimiento de objetivos

PC = Plan de capacitación

AC = Atención al cliente

N°	INDICA-DOR	FÓRMULA	INTERPRETA-CIÓN
1	Conocimiento de los objetivos	$CO = \frac{\text{Empleados que conocen}}{\text{Total de empleados}}$ $CO = \frac{6}{7} * 100$ $CO = 85,71\%$	El 85,71% del personal que labora en la operadora conoce los objetivos.
2	Cumplimiento del plan de capacitación	$PC = \frac{\# \text{ de eventos ejecutados}}{\# \text{ de eventos planificados}}$ $PC = \frac{3}{5} * 100$ $PC = 60\%$	El 60% del personal de la operadora durante el año no están siendo capacitados adecuadamente, debido a que no se planifica eventos constantemente, para que cada uno de ellos pueda desempeñar eficientemente sus funciones.
3	Atención al cliente	$AC = \frac{\# \text{ de paquetes turísticos atendidos}}{\text{Total de paquetes turísticos}}$ $AC = \frac{75}{75} * 100$ $AC = 100\%$	Los clientes varían de acuerdo a la gran variedad de paquetes turísticos que oferta la operadora; es por ello que todos los paquetes demandados se cumplen en un 100%.

Realizado por: G.N	Fecha: 27/05/2019
Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019

INDICADORES DE GESTIÓN
OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017

IG
2/3

EFICACIA

PC= Personal Capacitado

PP = Perfil Profesional

Nº	INDICADOR	FÓRMULA	INTERPRETACIÓN
4	Capacitación del personal	$PC = \frac{\text{Personal Capacitado}}{\text{Total del personal}}$ $PC = \frac{3}{7} * 100$ $PC = 42,86\%$	La institución no brinda las facilidades a sus funcionarios para que puedan adquirir nuevos conocimientos a través de seminarios, taller, capacitaciones lo que les limita el desenvolvimientos en el trabajo de cada uno
5	Perfil Profesional	$AC = \frac{\# \text{ empleados tercer nivel}}{\text{Total de empleados}}$ $AC = \frac{4}{7} * 100$ $AC = 57,14\%$	Se puede determinar que el 57,14% del personal con que cuenta la operadora posee título de tercer nivel, esto implica que no todos tienen un conocimiento a fondo de cómo realizar las actividades que le corresponden.

Realizado por: G.N

Fecha: 27/05/2019

Revisado por: R.C

Fecha: 02/10/2019

INDICADORES DE GESTIÓN OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017			IG 3/3
ECONOMÍA			
GE = Gasto por empleado			
UM = Uso de materiales			
Nº	INDICADOR	FÓRMULA	INTERPRETACIÓN
6	Gasto por empleado	$GE = \frac{\text{Total gasto (inversión)}}{\text{Total empleados}}$ $GE = \frac{52.282,80}{10} * 100$ $GE = 5.228,28$	En promedio la operadora en el año 2016 incurre en gastos por empleado en un monto de \$5.228,28; que en promedio mensual corresponde a \$435,69.
7	Uso de materiales	$UM = \frac{\text{Cantidad de material usado}}{\text{Total de material en inventario}}$ $UM = \frac{27}{35} * 100$ $UM = 77,14\%$	Se puede determinar que en el año 2016 la operadora se encuentra en equilibrio en cuanto al gasto de materiales y economía, para poder ofertar los paquetes turísticos, ya que en su mayoría lo que más se tiene que hacer son trópicos para cada cliente que demanda los servicios.
			Realizado por: G.N Fecha: 27/05/2019
			Revisado por: R.C Fecha: 02/10/2019

<p style="text-align: center;">HOJA DE HALLAZGOS OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017</p>	<p style="text-align: center;">HH 1/9</p>				
<p>HALLAZGO 1: AMC1/3 ESTATUTO</p> <p>CONDICIÓN No se ha actualizado el estatuto de la operadora.</p> <p>CRITERIO Toda Normativa interna de la empresa debe ser actualizada de manera permanente, dando cumplimiento a la reglamentación interna.</p> <p>CAUSA Debido a la desorganización y falta de atención no se actualiza el Estatuto provocando el incumplimiento del mismo.</p> <p>EFECTO Incumplimiento de las normas por parte del personal.</p> <p>CONCLUSIÓN Se debe ser actualizada de manera permanente, dando cumplimiento a la reglamentación interna.</p> <p>RECOMENDACIÓN A la gerente se le recomienda actualizar de manera constante toda normativa interna de la empresa.</p>					
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td data-bbox="858 1899 1139 1944">Realizado por: G.N</td> <td data-bbox="1139 1899 1401 1944">Fecha: 28/05/2019</td> </tr> <tr> <td data-bbox="858 1944 1139 1993">Revisado por: R.C</td> <td data-bbox="1139 1944 1401 1993">Fecha: 02/10/2019</td> </tr> </table>		Realizado por: G.N	Fecha: 28/05/2019	Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019
Realizado por: G.N	Fecha: 28/05/2019				
Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019				

<p style="text-align: center;">HOJA DE HALLAZGOS OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017</p>	<p style="text-align: center;">HH 2/9</p>				
<p>HALLAZGO 2: AMC2/3 POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE TALENTO HUMANO</p> <p>CONDICIÓN De todo el personal el 71,43% tiene relaciones interpersonales mala y el 28,57% tienen relaciones interpersonales regulares.</p> <p>CRITERIO Según la norma de control interno en su sección 200-03 Políticas y prácticas de talento humano menciona “La administración del talento humano, constituye una parte importante del ambiente de control, cumple con el papel esencial de fomentar un ambiente ético desarrollando el profesionalismo y fortaleciendo la transparencia en las prácticas diarias”.</p> <p>CAUSA Falta de organización en crear filosofía empresariales y sociales para el personal.</p> <p>EFEECTO Mala imagen de la empresa y del personal, además existe improductividad por parte del personal involucrado.</p> <p>CONCLUSIÓN De todo el personal el 71,43% tiene relaciones interpersonales mala y el 28,57% tienen relaciones interpersonales regulares, incumpliendo con la norma de control interno en su sección 200-03 Políticas y prácticas de talento humano menciona “La administración del talento humano, constituye una parte importante del ambiente de control, cumple con el papel esencial de fomentar un ambiente ético desarrollando el profesionalismo y fortaleciendo la transparencia en las prácticas diarias”.</p> <p>RECOMENDACIÓN A la Gerente se recomienda elaborar un manual de filosofía empresarial y social para lograr que el personal para que tenga excelentes y buenas relaciones. Y también realizar reuniones con todo el personal para determinar medidas adecuadas para resolver inconveniencias personales.</p>					
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; padding: 2px;">Realizado por: G.N</td> <td style="width: 50%; padding: 2px;">Fecha: 28/05/2019</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Revisado por: R.C</td> <td style="padding: 2px;">Fecha: 02/10/2019</td> </tr> </table>		Realizado por: G.N	Fecha: 28/05/2019	Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019
Realizado por: G.N	Fecha: 28/05/2019				
Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019				

<p style="text-align: center;">HOJA DE HALLAZGOS OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017</p>	<p style="text-align: center;">HH 3/9</p>
<p>HALLAZGO 3: AMC2/3 MANUAL DE FUNCIONES</p> <p>CONDICIÓN</p> <p>La operadora, no cuenta con un Manual de Funciones, que permita definir claramente cuáles son las competencias con las que debe desempeñar cada uno de los funcionarios responsables de cada área.</p> <p>CRITERIO</p> <p>Según la norma de control interno en su sección 200 AMBIENTE DE CONTROL, 200-04 correspondiente a ESTRUCTURA ORGANIZATIVA señala “Toda entidad debe complementar su organigrama con un manual de organización actualizado en el cual se deben asignar responsabilidades, acciones y cargos, a la vez que debe establecer los niveles jerárquicos y funciones para cada uno de sus servidoras y servidores”.</p> <p>CAUSA</p> <p>Desorganización por parte de los accionistas en la elaboración de un manual de funciones.</p> <p>EFECTO</p> <p>Incumplimiento por parte del trabajador con respecto a las funciones que debe desempeñar dentro de la empresa.</p> <p>CONCLUSIÓN</p> <p>La operadora no cuenta con un Manual de Funciones, que permita definir claramente cuáles sus competencias, incumpliendo con la norma de control interno en su sección 200 AMBIENTE DE CONTROL, 200-04 correspondiente a ESTRUCTURA ORGANIZATIVA señala “Toda entidad debe complementar su organigrama con un manual de organización actualizado en el cual se deben asignar responsabilidades, acciones y cargos, a la vez que debe establecer los niveles jerárquicos y funciones para cada uno de sus servidoras y servidores”.</p> <p>RECOMENDACIÓN</p> <p>Se recomienda a la gerente elaborar un manual de funciones para establecer claramente las responsabilidades que le corresponden al personal, con el objetivo de mejorar su desenvolvimiento en las actividades que desempeñan.</p>	
<p>Realizado por: G.N</p>	<p>Fecha: 28/05/2019</p>
<p>Revisado por: R.C</p>	<p>Fecha: 02/10/2019</p>

<p style="text-align: center;">HOJA DE HALLAZGOS OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017</p>	<p style="text-align: center;">HH 4/9</p>				
<p>HALLAZGO 4: AMC2/3 FALTA DE CAPACITACIÓN CONTINUA</p> <p>CONDICIÓN</p> <p>El 42,86% del personal de la operadora no es capacitado una vez al año según lo establecido en el plan de capacitación anual.</p> <p>CRITERIO</p> <p>El código de las normas de control interno en su sección 407-06 CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO CONTINUO menciona “Los directivos de la entidad promoverán en forma constante y progresiva la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de las servidoras y servidores en todos los niveles de la entidad, a fin de actualizar sus conocimientos, obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de su trabajo”.</p> <p>CAUSA</p> <p>El poco interés de la gerencia y la colaboración de los directivos, no permite que el personal tenga el entrenamiento y la capacitación adecuada para ejercer sus funciones de manera eficiente.</p> <p>EFECTO</p> <p>El personal no realiza sus trabajos de forma eficiente debido al desconocimiento de cómo enfrentar posibles amenazas, y a la vez la falta de capacitación genera: actitud negativa, insatisfacción del trabajo, etc.</p> <p>CONCLUSIÓN</p> <p>El 42,86% del personal de la operadora no es capacitado una vez al año según lo establecido en el plan de capacitación anual, incumpliendo con el código de las normas de control interno en su sección 407-06 CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO CONTINUO menciona “Los directivos de la entidad promoverán en forma constante y progresiva la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de las servidoras y servidores en todos los niveles de la entidad, a fin de actualizar sus conocimientos, obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de su trabajo”.</p>					
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; padding: 2px;">Realizado por: G.N</td> <td style="width: 50%; padding: 2px;">Fecha: 28/05/2019</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Revisado por: R.C</td> <td style="padding: 2px;">Fecha: 02/10/2019</td> </tr> </table>		Realizado por: G.N	Fecha: 28/05/2019	Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019
Realizado por: G.N	Fecha: 28/05/2019				
Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019				

HOJA DE HALLAZGOS
OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017

HH
5/9

RECOMENDACIÓN

A la gerente se le recomienda elaborar y ejecutar los planes anuales de capacitación por lo menos 2 veces al año, así como verificar su cumplimiento. La capacitación debe desarrollarse de la siguiente manera:

- ✓ Inducción: empresa, departamento,
- ✓ Entrenamiento básico de carácter general.
- ✓ Entrenamiento específico sobre el trabajo.
- ✓ Concientización ética
- ✓ Capacitación continua en el cargo.
- ✓ Evaluación periódica.
- ✓ Re-entrenamiento.

Realizado por: G.N	Fecha: 12/07/2019
Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019

<p style="text-align: center;">HOJA DE HALLAZGOS OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017</p>	<p style="text-align: center;">HH 6/9</p>
<p>HALLAZGO 5: EO 1/2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</p> <p>CONDICIÓN La operadora Turística Cuscunga Tours CIA. LTDA, No dispone de planificación estratégica.</p> <p>CRITERIO Según la norma de control interno 200-04 Estructura organizativa, menciona “La máxima autoridad debe crear una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de su misión y apoye efectivamente el logro de los objetivos organizacionales, la realización de los procesos, las labores y la aplicación de los controles pertinentes”.</p> <p>CAUSA El Gerente no designa un responsable para la elaboración de la planificación estratégica.</p> <p>EFECTO No existen lineamientos que pueda medir el crecimiento de la empresa.</p> <p>CONCLUSIÓN La operadora Turística Cuscunga Tours CIA. LTDA, No dispone de planificación estratégica, incumpliendo con la norma de control interno 200-04 Estructura organizativa, menciona “La máxima autoridad debe crear una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de su misión y apoye efectivamente el logro de los objetivos organizacionales, la realización de los procesos, las labores y la aplicación de los controles pertinentes”.</p> <p>RECOMENDACIÓN A la gerente se le recomienda reestructurar la base legal de La operadora Turística Cuscunga Tours CIA. LTDA., donde se identifique la preparación de la planificación estratégica anual., de igual manera se debe designar un responsable que se encargue de que elaborar la planificación estratégica parar cada año para medir los objetivos que se ha cumplido.</p>	
<p>Realizado por: G.N</p>	<p>Fecha: 12/07/2019</p>
<p>Revisado por: R.C</p>	<p>Fecha: 02/10/2019</p>

HOJA DE HALLAZGOS OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017	HH 7/9				
<p>HALLAZGO 6: ER 1/2 CONTROL DE ASISTENCIA</p> <p>CONDICIÓN</p> <p>La operadora no lleva un control en cuanto a la falta, calamidad doméstica y atrasos de los funcionarios, la asistencia del personal se registra en hojas impresas la hora de entrada y la hora de salida, que son de fácil manipulación y alteración de los datos.</p> <p>CRITERIO</p> <p>El personal de la operadora debe cumplir obligatoriamente con las horas establecidas en sus contratos legalmente celebrados.</p> <p>CAUSA</p> <p>No se ha dado la suficiente importancia al control de asistencia del personal por parte de la gerencia.</p> <p>EFEECTO</p> <p>No existe información confiable sobre el cumplimiento de la jornada de trabajo del personal, lo que provoca incumplimiento de actividades de quienes ingresan con atraso, por lo que se da la manipulación de datos.</p> <p>CONCLUSIÓN</p> <p>La organización no lleva un control en cuanto a la falta, calamidad doméstica y atrasos de los funcionarios, la asistencia del personal se registra en hojas impresas la hora de entrada y la hora de salida, que son de fácil manipulación y alteración de los datos, incumpliendo con las horas establecidas en los contratos legales.</p> <p>RECOMENDACIÓN</p> <p>Se recomienda a la gerente implementar de forma inmediata un sistema informático de control de asistencia al personal que labora en la operadora, con el fin de mantener información confiable y sobre todo verificar si los trabajadores cumplen con el horario establecido.</p>					
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td data-bbox="858 1906 1142 1951">Realizado por: G.N</td> <td data-bbox="1142 1906 1402 1951">Fecha: 12/07/2019</td> </tr> <tr> <td data-bbox="858 1951 1142 1995">Revisado por: R.C</td> <td data-bbox="1142 1951 1402 1995">Fecha: 02/10/2019</td> </tr> </table>		Realizado por: G.N	Fecha: 12/07/2019	Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019
Realizado por: G.N	Fecha: 12/07/2019				
Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019				

HOJA DE HALLAZGOS OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017	HH 8/9				
<p>HALLAZGO 7: SPI/1 PROCESOS DE SELECCIÓN INEXISTENTES</p> <p>CONDICIÓN</p> <p>La operadora no cuenta con los procedimientos adecuados y suficientes para la selección del personal.</p> <p>CRITERIO</p> <p>El código de las normas de control interno en su sección 200 AMBIENTE DE CONTROL referente a 200-03 Políticas y prácticas de talento humano menciona “La administración del talento humano, constituye una parte importante del ambiente de control, cumple con el papel esencial de fomentar un ambiente ético desarrollando el profesionalismo y fortaleciendo la transparencia en las prácticas diarias. Esto se hace visible en la ejecución de los procesos de planificación, clasificación, reclutamiento y selección de personal, capacitación, evaluación del desempeño y promoción y en la aplicación de principios de justicia y equidad, así como el apego a la normativa y marco legal que regulan las relaciones laborales”.</p> <p>CAUSA</p> <p>No se ha dado importancia al cumplimiento estricto de procedimientos para selección de personal.</p> <p>EFECTO</p> <p>Al no contar con procedimientos adecuados de selección de personal, existe el riesgo de contar con personal que no tenga los conocimientos y habilidades necesarias, dando lugar a la desconfianza en la ejecución de sus funciones.</p>					
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; padding: 2px;">Realizado por: G.N</td> <td style="width: 50%; padding: 2px;">Fecha: 12/07/2019</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Revisado por: R.C</td> <td style="padding: 2px;">Fecha: 02/10/2019</td> </tr> </table>		Realizado por: G.N	Fecha: 12/07/2019	Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019
Realizado por: G.N	Fecha: 12/07/2019				
Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019				

HOJA DE HALLAZGOS OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017	HH 9/9				
<p>CONCLUSIÓN</p> <p>La operadora no cuenta con los procedimientos adecuados y suficientes para la selección del personal, incumpliendo con el código de las normas de control interno en su sección 200 AMBIENTE DE CONTROL referente a 200-03 Políticas y prácticas de talento humano menciona “La administración del talento humano, constituye una parte importante del ambiente de control, cumple con el papel esencial de fomentar un ambiente ético desarrollando el profesionalismo y fortaleciendo la transparencia en las prácticas diarias. Esto se hace visible en la ejecución de los procesos de planificación, clasificación, reclutamiento y selección de personal, capacitación, evaluación del desempeño y promoción y en la aplicación de principios de justicia y equidad, así como el apego a la normativa y marco legal que regulan las relaciones laborales”.</p> <p>RECOMENDACIÓN</p> <p>A la gerente General se le recomienda que la selección del personal incluya los procedimientos necesarios y se encargue de verificar su cumplimiento. Tomando en cuenta la secuencia de los siguientes procesos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Condiciones básicas de selección. (Atributos complementarios deseables) ✓ Verificación de antecedentes y referencias. ✓ Verificación de los datos contenidos en la solicitud de empleo ✓ Comprobación de antecedentes judiciales ✓ Plan de visitas ✓ Entrevistas 					
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; padding: 2px;">Realizado por: G.N</td> <td style="width: 50%; padding: 2px;">Fecha: 12/07/2019</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Revisado por: R.C</td> <td style="padding: 2px;">Fecha: 02/10/2019</td> </tr> </table>		Realizado por: G.N	Fecha: 12/07/2019	Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019
Realizado por: G.N	Fecha: 12/07/2019				
Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019				

3.4.2.3. Fase III: Comunicación de resultados

<p style="text-align: center;">ARCHIVO CORRIENTE OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017</p>	<p style="text-align: center;">AC</p>
<h1>FASE IV</h1> <h2>COMUNICACIÓN DE RESULTADOS</h2>	
<p>Realizado por: G.N</p>	<p>Fecha: 17/05/2019</p>
<p>Revisado por: R.C</p>	<p>Fecha: 02/10/2019</p>

CARTA DE PRESENTACIÓN OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017	CF 1/1		
<p>Quito, 20 de mayo de 2019</p> <p>Srta. Doris Elisa Grefa Andy Gerente General Operadora Turística CUSCUNGA TOURS Cía. Ltda.</p> <p>Presente. -</p> <p>De mi consideración:</p> <p>Se ha concluido la evaluación al cumplimiento de los objetivos a corto, mediano y largo plazo, además evaluar los procesos administrativos de Talento Humano, que me fue encomendado, formalizo la terminación de la auditoría anexando el Informe final de Auditoría de Gestión de la OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA., por el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2017.</p> <p>El Examen se efectuó de acuerdo a la Normas de Control Interno y demás leyes vigentes, dentro del presente trabajo incluye las pruebas pertinentes y los demás procedimientos aplicados a la investigación.</p> <p>Los resultados del trabajo de la Auditoría de Gestión señalan las deficiencias más significativas, en el siguiente Informe de Auditoría se presenta las conclusiones y recomendaciones para tomar las acciones correctivas.</p> <p>Por la atención a la presente, anticipo mis sinceros agradecimientos.</p> <p>Atentamente, Guillermo Nuñez</p> <p>_____ Ing. Guillermo Nuñez Auditor</p>			
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">Realizado por: G.N</td> <td style="width: 50%;">Fecha: 20/05/2019</td> </tr> </table>		Realizado por: G.N	Fecha: 20/05/2019
Realizado por: G.N	Fecha: 20/05/2019		
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">Revisado por: R.C</td> <td style="width: 50%;">Fecha: 02/10/2019</td> </tr> </table>		Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019
Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019		

INFORME DE AUDITORÍA OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017	IF 1/10				
CAPÍTULO I ENFOQUE DE LA AUDITORÍA					
<p>Motivo de la auditoría</p> <p>La Auditoría de Gestión a la Empresa OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA., se efectuó de conformidad a la orden de trabajo 001-AGOT de 10 de abril de 2019.</p> <p>Objetivos de la auditoría</p> <p>Objetivo General</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar una Auditoría de Gestión a la OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA., Cantón Quito, Provincia de Pichincha, para evaluar el grado de eficiencia, eficacia y economía con que se manejan los recursos y los procesos administrativos. <p>Objetivos Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Determinar el grado de confiabilidad del sistema de control interno a través de los componentes del COSO II. ✓ Determinar el nivel de riesgo o de confianza de los componentes seleccionados para evaluación: procesos administrativos de talento humano. ✓ Formular comentarios, conclusiones y recomendaciones tendientes a mejorar los procedimientos relativos a la gestión. <p>Alcance de la auditoría de gestión</p> <p>Auditoría de Gestión a la Operadora Turística Cuscunga Tours Cía. Ltda., correspondiente al período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2017.</p> <table border="1" data-bbox="853 1906 1402 1995" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px;">Realizado por: G.N</td> <td style="padding: 2px;">Fecha: 21/05/2019</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Revisado por: R.C</td> <td style="padding: 2px;">Fecha: 02/10/2019</td> </tr> </table>		Realizado por: G.N	Fecha: 21/05/2019	Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019
Realizado por: G.N	Fecha: 21/05/2019				
Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019				

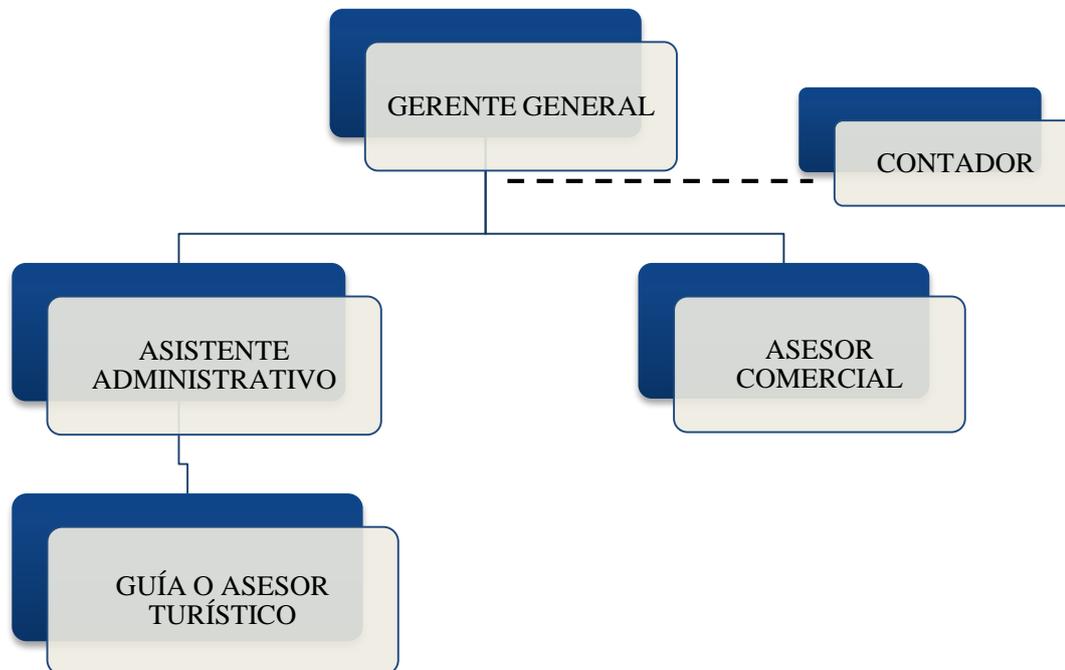
INFORME DE AUDITORÍA OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017	IF 2/10				
CAPÍTULO II INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD RESEÑA HISTÓRICA <p>La Operadora de Turismo “Cuscunga Tours Cia.Ltda.” es una empresa orientada a brindar servicios al turismo emisor y receptor en la provincia de Pichincha. La empresa cuenta con una oficina que funciona en la ciudad de Quito en las calles Shirys N32-14 y Almagro, Ed. Torrenova, desde hace más de 20 años. La empresa está en funcionamiento bajo los lineamientos del Ministerio de Turismo del Ecuador.</p> <p>El Ministerio de Turismo como ente regulador le ha otorgado a la empresa la categoría más alta de acuerdo a los servicios que presta tal como lo estipula los Artículos 16 y 19 de la Ley de Turismo según Registro Oficial 733 de 77 de diciembre de 2002. La operadora en la actualidad se encuentra en la categoría “A”, ya que los servicios turísticos que brinda la operadora son de calidad.</p> <p>MISIÓN</p> <p>Somos una operadora turística líder en la provincia de Pichincha que contribuye al desarrollo económico y social de la región, mediante la prestación de servicios con guías certificados bajo estándares de calidad y responsabilidad social.</p> <p>VISIÓN</p> <p>Constituirse en cinco años en una empresa turística reconocida a nivel local, nacional e internacional por sus productos de calidad satisfaciendo la demanda turística con eficiencia y seguridad.</p>					
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">Realizado por: G.N</td> <td style="width: 50%;">Fecha: 21/05/2019</td> </tr> <tr> <td>Revisado por: R.C</td> <td>Fecha: 02/10/2019</td> </tr> </table>		Realizado por: G.N	Fecha: 21/05/2019	Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019
Realizado por: G.N	Fecha: 21/05/2019				
Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019				

INFORME DE AUDITORÍA OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017	IF 3/10				
<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Nuestro principal objetivo es producir y prestar servicios turísticos de calidad para los ciudadanos ecuatorianos y extranjeros que deseen disfrutar del placer de viajar, visitar y conocer las bellezas naturales, culturales, patrimoniales, etc., con el propósito de promover el conocimiento del Ecuador a nivel mundial y de brindar bienestar y calidad de vida o satisfacer las diversas necesidades culturales y expectativas que tienen los turistas de las distintas latitudes del planeta.</p> <p>VALORES</p> <p>Servicio al cliente</p> <p>La compañía asume la obligación de satisfacer la demanda de nuestros clientes con productos y servicios de calidad.</p> <p>Respeto a la persona</p> <p>Estamos convencidos de que el éxito de nuestra compañía descansa sobre la combinación del talento y la dedicación de las personas que en ella trabajan. Por esta razón queremos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Que todos los miembros de la organización respeten los derechos y la dignidad de los demás. ✓ Ayudar a nuestros empleados para que desarrollen sus aptitudes y aprovechen al máximo sus capacidades y su potencial. ✓ Reconocer su dedicación sobre la base del trabajo y la contribución al éxito de la empresa. <p>Liderazgo</p> <p>Deseamos alcanzar los más altos niveles de rendimiento en todas nuestras actividades. Nos comprometemos a seleccionar, formar y promover directivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Con iniciativa y empatía profesionalmente competentes. ✓ Con amplitud de miras. ✓ Con la flexibilidad necesaria para ampliar sus experiencias. 					
<table border="1" style="margin-left: auto;"> <tr> <td data-bbox="855 1906 1115 1951">Realizado por: G.N</td> <td data-bbox="1115 1906 1399 1951">Fecha: 21/05/2019</td> </tr> <tr> <td data-bbox="855 1951 1115 1993">Revisado por: R.C</td> <td data-bbox="1115 1951 1399 1993">Fecha: 02/10/2019</td> </tr> </table>		Realizado por: G.N	Fecha: 21/05/2019	Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019
Realizado por: G.N	Fecha: 21/05/2019				
Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019				

INFORME DE AUDITORÍA
OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017

IF
4/10

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



BASE LEGAL

La agencia de viajes y operadora de Turismo CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA., fue creada mediante resolución N° 01-H-DIC-234 como una compañía de responsabilidad limitada.

Para el cumplimiento y desarrollo de actividades observa las siguientes disposiciones legales:

- ✓ Ley Especial de Desarrollo Turístico
- ✓ Reglamento de Cámara de Turismo

Realizado por: G.N	Fecha: 21/05/2019
Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019

INFORME DE AUDITORÍA OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017	IF 5/10				
CAPÍTULO III CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES					
<p>CONCLUSIÓN</p> <p>Se debe ser actualizada de manera permanente, dando cumplimiento a la reglamentación interna.</p>					
<p>RECOMENDACIÓN</p> <p>A la gerente se le recomienda actualizar de manera constante toda normativa interna de la empresa.</p>					
<p>CONCLUSIÓN</p> <p>De todo el personal el 71,43% tiene relaciones interpersonales mala y el 28,57% tienen relaciones interpersonales regulares, incumpliendo con la norma de control interno en su sección 200-03 Políticas y prácticas de talento humano menciona “La administración del talento humano, constituye una parte importante del ambiente de control, cumple con el papel esencial de fomentar un ambiente ético desarrollando el profesionalismo y fortaleciendo la transparencia en las prácticas diarias”.</p>					
<p>RECOMENDACIÓN</p> <p>A la gerente se recomienda elaborar un manual de filosofía empresarial y social para lograr que el personal para que tenga excelentes y buenas relaciones.</p> <p>Y también realizar reuniones con todo el personal para determinar medidas adecuadas para resolver inconveniencias personales.</p>					
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px;">Realizado por: G.N</td> <td style="padding: 2px;">Fecha: 23/05/2019</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Revisado por: R.C</td> <td style="padding: 2px;">Fecha: 02/10/2019</td> </tr> </table>		Realizado por: G.N	Fecha: 23/05/2019	Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019
Realizado por: G.N	Fecha: 23/05/2019				
Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019				

INFORME DE AUDITORÍA OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017	IF 6/10				
<p>CONCLUSIÓN</p> <p>La operadora no cuenta con un Manual de Funciones, que permita definir claramente cuáles sus competencias, incumpliendo con la norma de control interno en su sección 200 AMBIENTE DE CONTROL, 200-04 correspondiente a ESTRUCTURA ORGANIZATIVA señala “Toda entidad debe complementar su organigrama con un manual de organización actualizado en el cual se deben asignar responsabilidades, acciones y cargos, a la vez que debe establecer los niveles jerárquicos y funciones para cada uno de sus servidoras y servidores”.</p> <p>RECOMENDACIÓN</p> <p>Se recomienda a la gerente elaborar un manual de funciones para establecer claramente las responsabilidades que le corresponden al personal, con el objetivo de mejorar su desenvolvimiento en las actividades que desempeñan.</p>					
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">Realizado por: G.N</td> <td style="width: 50%;">Fecha: 23/05/2019</td> </tr> <tr> <td>Revisado por: R.C</td> <td>Fecha: 02/10/2019</td> </tr> </table>		Realizado por: G.N	Fecha: 23/05/2019	Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019
Realizado por: G.N	Fecha: 23/05/2019				
Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019				

INFORME DE AUDITORÍA OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017	IF 7/10				
<p>CONCLUSIÓN</p> <p>El 42,86% del personal de la operadora no es capacitado una vez al año según lo establecido en el plan de capacitación anual, incumpliendo con el código de las normas de control interno en su sección 407-06 CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO CONTINUO menciona “Los directivos de la entidad promoverán en forma constante y progresiva la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de las servidoras y servidores en todos los niveles de la entidad, a fin de actualizar sus conocimientos, obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de su trabajo”.</p> <p>RECOMENDACIÓN</p> <p>A la gerente se le recomienda elaborar y ejecutar los planes anuales de capacitación por lo menos 2 veces al año, así como verificar su cumplimiento. La capacitación debe desarrollarse de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Inducción: empresa, departamento, ✓ Entrenamiento básico de carácter general. ✓ Entrenamiento específico sobre el trabajo. ✓ Concientización ética ✓ Capacitación continua en el cargo. ✓ Evaluación periódica. ✓ Re-entrenamiento. 					
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">Realizado por: G.N</td> <td style="width: 50%;">Fecha: 23/05/2019</td> </tr> <tr> <td>Revisado por: R.C</td> <td>Fecha: 02/10/2019</td> </tr> </table>		Realizado por: G.N	Fecha: 23/05/2019	Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019
Realizado por: G.N	Fecha: 23/05/2019				
Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019				

INFORME DE AUDITORÍA OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017	IF 8/10				
<p>CONCLUSIÓN</p> <p>La operadora Turística Cuscunga Tours CIA. LTDA, no dispone de planificación estratégica, incumpliendo con la norma de control interno 200-04 Estructura organizativa, menciona “La máxima autoridad debe crear una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de su misión y apoye efectivamente el logro de los objetivos organizacionales, la realización de los procesos, las labores y la aplicación de los controles pertinentes”.</p> <p>RECOMENDACIÓN</p> <p>A la gerente se le recomienda reestructurar la base legal de La operadora Turística Cuscunga Tours CIA. LTDA., donde se identifique la preparación de la planificación estratégica anual., de igual manera se debe designar un responsable que se encargue de elaborar la planificación estratégica y de medir cada año el cumplimiento de los objetivos.</p>					
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td data-bbox="852 1906 1114 1951">Realizado por: G.N</td> <td data-bbox="1114 1906 1402 1951">Fecha: 23/05/2019</td> </tr> <tr> <td data-bbox="852 1951 1114 1995">Revisado por: R.C</td> <td data-bbox="1114 1951 1402 1995">Fecha: 02/10/2019</td> </tr> </table>		Realizado por: G.N	Fecha: 23/05/2019	Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019
Realizado por: G.N	Fecha: 23/05/2019				
Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019				

<p style="text-align: center;">INFORME DE AUDITORÍA OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017</p>	<p style="text-align: center;">IF 9/10</p>				
<p>CONCLUSIÓN</p> <p>La organización no lleva un control en cuanto a la falta, calamidad doméstica y atrasos de los funcionarios, la asistencia del personal se registra en hojas impresas con la hora de entrada y la hora de salida, que son de fácil manipulación y alteración de los datos, incumpliendo con las horas establecidas en los contratos legales.</p> <p>RECOMENDACIÓN</p> <p>Se recomienda a la gerente implementar de forma inmediata un sistema informático de control de asistencia al personal que labora en la operadora, con el fin de mantener información confiable y sobre todo verificar si los trabajadores cumplen con el horario establecido.</p>					
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td data-bbox="852 1906 1114 1951">Realizado por: G.N</td> <td data-bbox="1114 1906 1401 1951">Fecha: 23/05/2019</td> </tr> <tr> <td data-bbox="852 1951 1114 1995">Revisado por: R.C</td> <td data-bbox="1114 1951 1401 1995">Fecha: 02/10/2019</td> </tr> </table>		Realizado por: G.N	Fecha: 23/05/2019	Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019
Realizado por: G.N	Fecha: 23/05/2019				
Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019				

INFORME DE AUDITORÍA OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017	IF 10/10				
<p>CONCLUSIÓN</p> <p>La operadora no cuenta con los procedimientos adecuados y suficientes para la selección del personal, incumpliendo con el código de las normas de control interno en su sección 200 AMBIENTE DE CONTROL referente a 200-03 Políticas y prácticas de talento humano menciona “La administración del talento humano, constituye una parte importante del ambiente de control, cumple con el papel esencial de fomentar un ambiente ético desarrollando el profesionalismo y fortaleciendo la transparencia en las prácticas diarias. Esto se hace visible en la ejecución de los procesos de planificación, clasificación, reclutamiento y selección de personal, capacitación, evaluación del desempeño y promoción y en la aplicación de principios de justicia y equidad, así como el apego a la normativa y marco legal que regulan las relaciones laborales”.</p> <p>RECOMENDACIÓN</p> <p>A la gerente General se le recomienda que la selección del personal incluya los procedimientos necesarios y se encargue de verificar su cumplimiento. Tomando en cuenta la secuencia de los siguientes procesos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Condiciones básicas de selección. (Atributos complementarios deseables) ✓ Verificación de antecedentes y referencias. ✓ Verificación de los datos contenidos en la solicitud de empleo ✓ Comprobación de antecedentes judiciales ✓ Plan de visitas ✓ Entrevistas 					
<table border="1"> <tr> <td>Realizado por: G.N</td> <td>Fecha: 23/05/2019</td> </tr> <tr> <td>Revisado por: R.C</td> <td>Fecha: 02/10/2019</td> </tr> </table>		Realizado por: G.N	Fecha: 23/05/2019	Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019
Realizado por: G.N	Fecha: 23/05/2019				
Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019				

3.4.2.4. Fase IV: Matriz de Monitoreo

<p style="text-align: center;">ARCHIVO CORRIENTE OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017</p>	<p style="text-align: center;">AC</p>
	
Realizado por: G.N	Fecha: 27/05/2019
Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019

MATRIZ DE MONITOREO OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017				AC
<p>OBJETIVO: Facilitar el seguimiento de recomendaciones a nivel de avance del cumplimiento de los planes de mejoramiento.</p>				
N°	PROCEDIMIENTOS	REF - PT	ELABORADO POR	FECHA
1	Proponga una matriz de monitoreo estratégico de Recomendaciones	MM	G.N	27/05/2019
			Realizado por: G.N	Fecha: 27/05/2019
			Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019

**MATRIZ DE MONITOREO ESTRATÉGICO
OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017**

**MM
1/6**

MATRIZ PROPUESTO DE MONITOREO ESTRATÉGICO DE RECOMENDACIONES

No.	Recomendación	Tiempo								Responsable	Observación	
		Trim. 1	Trim.2	Trim.3	Trim.4							
1	A la gerente se le recomienda actualizar de manera constante toda normativa interna de la empresa.										GERENTE	
2	A la gerente se recomienda elaborar un manual de filosofía empresarial y social para lograr que el personal para que tenga excelentes y buenas relaciones, también realizar reuniones con todo el personal para determinar medidas adecuadas para resolver inconveniencias personales.										GERENTE	

Realizado por: G.N

Fecha: 27/05/2019

Revisado por: R.C

Fecha: 02/10/2019

**MATRIZ DE MONITOREO ESTRATÉGICO
OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017**

**MM
2/6**

No.	Recomendación	Tiempo				Responsable	Observación
		Trim. 1	Trim.2	Trim.3	Trim.4		
3	Se recomienda a la gerente elaborar un manual de funciones para establecer claramente las responsabilidades que le corresponden al personal, con el objetivo de mejorar su desenvolvimiento en las actividades que desempeñan.					GERENTE	

Realizado por: G.N	Fecha: 27/05/2019
Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019

MATRIZ DE MONITOREO ESTRATÉGICO
OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017

MM
3/6

No.	Recomendación	Tiempo				Responsable	Observación
		Trim. 1	Trim.2	Trim.3	Trim.4		
4	<p>A la gerente se le recomienda elaborar y ejecutar los planes anuales de capacitación por lo menos 2 veces al año, así como verificar su cumplimiento. La capacitación debe desarrollarse de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Inducción: empresa, departamento, ✓ Entrenamiento básico de carácter general. ✓ Entrenamiento específico sobre el trabajo. ✓ Concientización ética ✓ Capacitación continua en el cargo. ✓ Evaluación periódica. ✓ Re-entrenamiento. 					GERENTE	

Realizado por: G.N

Fecha: 27/05/2019

Revisado por: R.C

Fecha: 02/10/2019

**MATRIZ DE MONITOREO ESTRATÉGICO
OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017**

**MM
4/6**

No.	Recomendación	Tiempo				Responsable	Observación
		Trim. 1	Trim.2	Trim.3	Trim.4		
5	A la gerente se le recomienda reestructurar la base legal de La operadora Turística Cuscunga Tours CIA. LTDA., donde se identifique la preparación de la planificación estratégica anual., de igual manera se debe designar un responsable que se encargue de que elaborar la planificación estratégica parar cada año para medir los objetivos que se ha cumplido.					GERENTE	

Realizado por: G.N	Fecha: 27/05/2019
Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019

**MATRIZ DE MONITOREO ESTRATÉGICO
OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017**

**MM
5/6**

No.	Recomendación	Tiempo				Responsable	Observación
		Trim. 1	Trim.2	Trim.3	Trim.4		
6	Se recomienda a la gerente implementar de forma inmediata un sistema informático de control de asistencia al personal que labora en la operadora, con el fin de mantener información confiable y sobre todo verificar si los trabajadores cumplen con el horario establecido.					GERENTE	

Realizado por: G.N	Fecha: 27/05/2019
Revisado por: R.C	Fecha: 02/10/2019

**MATRIZ DE MONITOREO ESTRATÉGICO
OPERADORA TURÍSTICA CUSCUNGA TOURS CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017**

**MM
6/6**

No.	Recomendación	Tiempo				Responsable	Observación
		Trim. 1	Trim.2	Trim.3	Trim. 4		
7	<p>A la gerente General se le recomienda que la selección del personal incluya los procedimientos necesarios y se encargue de verificar su cumplimiento. Tomando en cuenta la secuencia de los siguientes procesos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Condiciones básicas de selección. (Atributos complementarios deseables) ✓ Verificación de antecedentes y referencias. ✓ Verificación de los datos contenidos en la solicitud de empleo ✓ Comprobación de antecedentes judiciales ✓ Plan de visitas ✓ Entrevistas 					GERENTE	

Realizado por: **G.N**

Fecha: 27/05/2019

Revisado por: **R.C**

Fecha: 02/10/2019

CONCLUSIONES

Luego de haber realizado el presente trabajo investigativo se procede a determinar las respectivas conclusiones que se ponen a consideración:

- Para el desarrollo del examen de auditoría fue necesaria la revisión de contenidos bibliográficos y conceptuales en los temas de control interno y auditoría de gestión, además de la aplicación de los conocimientos adquiridos durante los años de estudio universitario y la asesoría de tutores especializados.
- Al realizar la evaluación del sistema de control interno, bajo el método COSO II, se identificaron y priorizaron varios hallazgos que permitieron establecer recomendaciones, mismas que se plasmaron en el informe final de auditoría.

Los hallazgos más importantes, se describen a continuación:

- No se ha actualizado el estatuto de la operadora.
 - De todo el personal el 71,43% tiene relaciones interpersonales malas y el 28,57% tienen relaciones interpersonales regulares.
 - La operadora, no cuenta con un Manual de Funciones, que permita definir claramente cuáles son las competencias con las que debe desempeñar cada uno de los funcionarios responsables de cada área.
 - El 42,86% del personal de la operadora no es capacitado una vez al año según lo establecido en el plan de capacitación anual.
 - La operadora Turística Cuscunga Tours CIA. LTDA, no dispone de planificación estratégica.
 - La operadora no lleva un control en cuanto a la falta, calamidad doméstica y atrasos de los funcionarios, la asistencia del personal se registra en hojas impresas la hora de entrada y la hora de salida, que son de fácil manipulación y alteración de los datos.
 - La operadora no cuenta con los procedimientos adecuados y suficientes para la selección del personal.
-
- El informe final de auditoría fue entregado a la operadora turística, luego de haberse presentado y analizado sus resultados y recomendaciones conjuntamente con sus directivos. Se les instó a considerar las recomendaciones planteadas a fin de resolver los problemas identificados.

RECOMENDACIONES

- A fin de vigilar el correcto funcionamiento de las actividades administrativas de la operadora, deben evaluarse sus procesos de control interno de manera frecuente.
- En el informe final de auditoría se plasmaron varias recomendaciones en torno a los hallazgos identificados. Su aplicación permitirá resolver los problemas administrativos identificados. Estas recomendaciones se resumen como sigue:
 - Actualizar de manera constante toda normativa interna de la empresa.
 - Elaborar un manual de funciones para establecer claramente las responsabilidades que le corresponden al personal, con el objetivo de mejorar su desenvolvimiento en las actividades que desempeñan.
 - Elaborar y ejecutar los planes anuales de capacitación por lo menos 2 veces al año, así como verificar su cumplimiento.
 - Reestructurar la base legal de la empresa, donde se identifique la preparación de la planificación estratégica, la designación de un responsable encargado de su desarrollo y la medición anual del cumplimiento de sus objetivos.

Implementar de forma inmediata un sistema informático de control de asistencia al personal o Incluir los procedimientos necesarios para la selección del personal, y verificar su cumplimiento.

BIBLIOGRAFÍA

- Aldaz Gaibor, N. R. (2015). *Auditoría de gestión a la Empresa Systemarket de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2013.* (Trabajo de titulación, ESPOCH) Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/5676>
- Arens, A., Elder, R., & Beasley, M. (2007). *Auditoría. Un Enfoque Integral* (11ª ed.). México: Person, Prentice Hall.
- Auditool. (2016). *17 principios de Control Interno según COSO III.* Recuperado de: <https://www.auditool.org/blog/control-interno/2735-17-principios-de-control-interno-segun-coso-iii>
- Bailey, L. (1998). *Guía de Auditoría. Una reexpresión comprehensiva de las Normas de Auditoría (SAS), de Testimonio (SSAE), de Servicios de Contabilidad y Revisión (SQCS) y de Control de Calidad (SQCS).* España: Harcourt Brace de España S.A.
- Blanco, Y. (2012). *Auditoría integral Normas y Procedimientos* (2ª ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Bonilla, M. (2011). *El Informe de Auditoría.* Recuperado de: <https://www.auditool.org/blog/auditoria-externa/271-el-informe-de-auditoria>
- Bosch, M. (2013). *Planificación de la auditoría: gestión contable y gestión administrativa para auditorías.* Madrid: IC Editorial.
- Camino, J. (2014). *Manual Conceptual de Control Interno.* Recuperado de: http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/institucional/sistema_de_control_interno/Marco_Conceptual_SCI.pdf
- Cárdenas Rodríguez, A. V. (2017). *Auditoría de Gestión a la Empresa ANDESEG, Andes Seguridad Cía. Ltda., cantón Riobamba, período 2015.* (Trabajo de titulación, ESPOCH) Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/6271>
- Contraloría General del Estado del Ecuador. (2001). *Manual de Auditoría de Gestión.* Recuperado de: <http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/MANUAL%20DE%20AUDITORIA%20DE%20GESTION.pdf>
- Cuellar, G. (2009). *Teoría General de la Auditoría y Revisión Fiscal 2009.* Recuperado de: preparatorioauditoria.wikispaces.com: <https://preparatorioauditoria.wikispaces.com/file/view/Unidad+Dos.pdf>
- De Armas, R. (2012). *Auditoría de gestión conceptos métodos.* España: Editorial Felix Varela.
- De Arriaga, J. (2014). *La importancia de la auditoría de gestión.* Recuperado de: <http://asesoria.arriagaasociados.com/la-importancia-de-la-auditoria-de-gestion/>
- Estupiñan, R. (2013). *Control Interno Coso I, II, III.* Colombia: Ecoe Ediciones.

- Estupiñán Gaitán, R. (2015). *Control interno y fraudes: análisis de informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Fernández, J. (2006). *La Auditoría Administrativa*. México: Diana.
- Granda, R. (2011). *Manual de Control Interno, sectores público, privado y solidario* (3ª ed.). Bogotá, Colombia: Nueva Legislación Ltda.
- Maldonado, H. (2016). *Material de Apoyo - Lectura sobre Atributos del Hallazgo*. Recuperado de: https://www.academia.edu/25873014/ATRIBUTOS_DEL_HALLAZGO
- Maldonado, M. (2011). *Auditoría de Gestión* (4ª ed.). Quito, Ecuador: Abya-Yala.
- Medina, I. (2014). *Papeles de Trabajo - Auditoría Gubernamental*. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/yubicsa/papeles-de-trabajo-auditoria-gubernamental>
- Montaño H., F. J. (2015). *Auditoría de las áreas de la empresa: gestión contable y gestión administrativa para auditorías*. Madrid: IC Editorial.
- Morocho Almeida, S. E. (2016). *Auditoría de gestión a la Escuela Fiscal Mixta Primera Constituyente, del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, por el período académico septiembre 2011 a junio 2012*. (Trabajo de titulación, ESPOCH) Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/5526>
- Redondo, R., Xavier, L., & Duran, D. (1996). *Auditoría de Gestión*. Recuperado de: <http://www.it-docs.net/ddata/22.pdf>
- Sánchez F., J. L. (2014). *Teoría y práctica de la auditoría I: concepto y metodología* (5ª ed.). Madrid, España: Larousse - Ediciones Pirámide.
- Sandoval, H. (2012). *Introducción a la Auditoría*. México: Red Tercer Milenio.
- Subía, M. (2012). *Auditoría de Gestión a la aplicación de la ISO 14001 en los procesos de responsabilidad social de OCP Ecuador S.A.* Recuperado de: <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/5512/1/T-ESPE-033594.pdf>
- Tribunal de Cuentas Europeo. (2015). *Manual de auditoría de gestión 2015*. Recuperado de: http://www.eCA.europa.eu/Lists/ECADocuments/PERF_AUDIT_MANUAL/PERF_AUDIT_MANUAL_ES.PDF
- Villardefrancos, M., & Rivera, Z. (2006). La auditoría como proceso de control: concepto y tipología. *Ciencias de la Información*, 37(2-3), 53-60. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/html/1814/181418190004/>
- Zepeda, P. (2013). *COSO I vs COSO II*. Recuperado de: <http://es.calameo.com/read/002406083b7f8e7ea2a07>



ANEXOS

ANEXO A: CUESTIONARIO GUÍA PARA ENTREVISTAS

1. **¿Considera que el cargo en el que se desempeña está acorde a su perfil profesional?**
 Sí No
2. **¿Los materiales y equipos a ud. asignados para el cumplimiento de sus labores son adecuados y suficientes?**
 Sí No
3. **¿Se efectúan controles periódicos sobre la existencia e integridad de los recursos y bienes institucionales?**
 Sí No
4. **Respecto a la cantidad de personal, ¿Considera que existe el personal necesario (cantidad) para cumplir las actividades de la empresa?**
 Sí No
5. **¿Conoce ud. los procedimientos y funciones relacionados a su cargo?**
 Sí No
6. **¿Finaliza ud. sus tareas o actividades en el tiempo señalado por su jefe inmediato o por la institución?**
 Siempre Casi siempre A veces Nunca
7. **¿Ha participado en capacitaciones programadas por la institución?**
 Sí No
8. **¿Las actividades que ud. desarrolla han sido objeto de control, seguimiento y/o evaluación?**
 Sí No
9. **¿Conoce ud. las metas, objetivos, misión, visión, reglamentos y normativa legal que rige a la institución?**
 Sí No
10. **¿Considera ud. que la aplicación de una Auditoría de Gestión a la Operadora Turística Cuscunga Tours Cía. Ltda. mejorará los niveles de eficiencia y eficacia, de la institución?**
 Sí No



epoch

Dirección de Bibliotecas y
Recursos del Aprendizaje

**UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS Y ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO Y
DOCUMENTAL**

REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 23 / 10 / 2023

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: GUILLERMO SEBASTIAN NUÑEZ ROZALES
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Carrera: LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA- CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO
Título a optar: LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA- CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO
f. Analista de Biblioteca responsable: ING. JOSÉ LIZANDRO GRANIZO ARCOS MGRT.



1860-DBRA-UPT-2023